

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO DE TRANSITO Y TRANSPORTE DE CARTAGENA (DATT)**

**SILVIA HERNÁNDEZ RAMOS**



**LOS LIBERTADORES**  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - DISTANCIA  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C.**

**2017**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONA EN EL DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO DE TRANSITO Y TRANSPORTE DE CARTAGENA (DATT)**

**SILVIA HERNÁNDEZ RAMOS**

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de empresas

**LILIANA MARGARITA CAPARROSO POMARES**

**Asesora del Proyecto - Sede Cartagena**



**LOS LIBERTADORES**  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - DISTANCIA  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C.**

**2017**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cartagena de Indias, diciembre de 2017

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa su especial agradecimiento a:

A todo el personal que labora en el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena por su valiosa colaboración, por su apoyo y sus puntos de vista, los cuales fueron tenidos muy en cuenta a la hora de estructurar el presente trabajo de grado.

## CONTENIDO

Pág.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2. JUSTIFICACIÓN .....	16
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
4. MARCO TEÓRICO.....	19
4.1 ASPECTOS BÁSICOS.....	19
4.2 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	24
4.3 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT .....	27
4.4 TEORÍA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER.....	29
4.4 TEORÍA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE HALPIN Y CROFTS .....	31
5. DISEÑO METODOLÓGICO .....	33
5.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	33
5.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
5.2.1 Delimitación espacial .....	33
5.2.2 Delimitación temporal.....	33
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	33
5.3.1 Fuentes de información primarias .....	33
5.3.2 Fuentes de información secundarias .....	34
5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	34
5.4.1 Encuestas.....	34
5.4.2 Revisión documental.....	34
5.4.3 Observación de campo .....	34
5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
5.5.1 Población.....	35
5.5.2 Determinación de la muestra.....	35

5.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	36
7. PRESUPUESTO .....	37
8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	38
9. ELABORAR UNA CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CARTAGENA .....	39
9.1 Presentación de la empresa .....	39
9.2 Plataforma estratégica .....	40
9.5 Organigrama.....	43
9.6 Ubicación del domicilio .....	44
10. ESTABLECER CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRANSITO Y TRANSPORTE DE CARTAGENA .....	45
10.1 Resultados de la encuesta aplicada .....	47
10.1.1 Criterios de evaluación.....	47
10.1.2 Análisis de la dimensión Métodos de mando como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena.....	48
10.1.3 Análisis de la dimensión Características de las fuerzas motivacionales como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena .....	50
10.1.4 Análisis de la dimensión Características de los procesos de comunicación como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena .....	52
10.1.5 Análisis de la dimensión Características de los procesos de influencia como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena .....	55
10.1.6 Análisis de la dimensión Características del proceso toma de decisiones como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena .....	57

10.1.7 Análisis de la dimensión Características de los procesos de planificación como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena .....	59
10.1.8 Análisis de la dimensión Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena .....	62
10.1.9 Análisis de la dimensión Proceso de control como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena.....	65
10.1.10 Hallazgos generales diagnóstico clima organizacional.....	67
11. PROPUESTA DE UN MODELO A SEGUIR POR EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRANSITO Y TRANSPORTE PARA ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE.....	69
11.1 Operacionalización del modelo.....	72
11.2 Estructura del modelo .....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	83

## LISTA DETABLAS

	Pág.
Tabla 1. Procesos misionales, procesos estratégicos y procesos de apoyo .....	41
Tabla 2. Convenciones utilizadas en el diagnóstico.....	47
Tabla 3. Diagnóstico dimensión Métodos de mando .....	48
Tabla 4. Diagnóstico dimensión Características fuerzas motivacionales .....	50
Tabla 5. Diagnóstico dimensión de los procesos de comunicación .....	52
Tabla 6. Diagnóstico dimensión Características procesos de influencia .....	55
Tabla 7. Diagnóstico dimensión Características de los proceso de toma de decisiones .....	57
Tabla 8. Diagnóstico dimensión Características procesos de planificación .....	59
Tabla 9. Diagnóstico dimensión Objetivos rendimiento y perfeccionamiento .....	62
Tabla 10. Diagnóstico dimensión Características procesos de control .....	65
Tabla 11. Diagnóstico inicial – Estado del clima organizacional del DATT.....	67
Tabla 11. Estrategia (E1) destinada a mejorar las Características de las fuerzas motivacionales.....	74
Tabla 12. Estrategia (E2) destinada para mejorar los procesos de comunicación .....	75
Tabla 13. Estrategia (E3) destinada para mejorar las Características de los procesos de influencia.....	76
Tabla 14. Estrategia (E4) destinada para mejorar las Características del proceso de toma de decisiones .....	77
Tabla 14. Estrategia (E5) destinada para mejorar los Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento .....	78



## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Diagnóstico dimensión Métodos de mando .....	48
Gráfica 2. Diagnóstico dimensión Características fuerzas motivacionales .....	50
Gráfica 3. Diagnóstico dimensión Procesos de comunicación .....	52
Gráfica 4. Diagnóstico dimensión Características procesos de influencia .....	55
Gráfica 5. Diagnóstico dimensión Características de los procesos de toma de decisiones .....	57
Gráfica 6. Diagnóstico dimensión Características de los procesos de planificación ..	59
Gráfica 7. Diagnóstico dimensión Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento ...	62
Gráfica 8. Diagnóstico dimensión Características procesos de control .....	65
Gráfica 9. Resultados diagnóstico clima organizacional por dimensiones .....	68

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. El Clima Organizacional según Litwin y Stringer.....	30

## **LISTA DE FOTOS**

Pág.

Foto 1. Fachada Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte .....	44
--	----

## **LISTA DE FLUJOGRAMAS**

Pág.

Flujograma 1. Proceso del modelo para alcanzar un buen clima organizacional .....	73
---	----

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La unidad de análisis del presente estudio corresponde al Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena (DATTT); es un establecimiento público del orden municipal con autonomía administrativa y financiera creado el 14 de diciembre de 1990 mediante Decreto 736, suscrito por el entonces alcalde Mayor de Cartagena, Nicolás Curi Vergara, quién creó y organizó la estructura de la entidad con el propósito de desarrollar y vigilar todas las actividades relacionadas con el tránsito y el transportes a nivel distrital.

En la actualidad, el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena cuenta con una estructura integrada por: un (1) Director, cabeza del organismo municipal y tres (3) Subdirecciones (Jurídica, Operativa y Administrativa y Financiera). El organismo se encuentra adscrito al Despacho del Alcalde, quien es su superior jerárquico, cuenta además con una contabilidad y auditor especial y delega en su Director el ordenamiento del gasto con cargo a su presupuesto, así como todas las decisiones relacionadas con el organismo, reservándose exclusivamente para el Alcalde Mayor la facultad de autorización de rutas y licencias de funcionamiento de empresas de transporte.

Una vez creado el DATTT este asumió la generación de matrículas, embargos, pignoraciones y traspasos de los rodantes que optaron por elegir el organismo de tránsito municipal de Cartagena e igualmente se generaron los procedimientos de tránsito como multas por incumplimiento de las normas de tránsito y transporte.

Aspectos como semaforización, señalización, educación vial, autorizaciones y permisos, atención de eventos que impactaban la movilidad y un sin número de eventualidades que han tocado con el desarrollo de la ciudad y el hecho de que Cartagena sea catalogada como uno de las ciudades más apetecidas para visitar y sede de eventos nacionales e internaciones, ha traído como consecuencia que la intervención del organismo de tránsito sea fundamental.

La importancia de desarrollar un análisis del clima organizacional en dicha entidad, se desprende de la inexistencia de personal propio, dedicado a investigar, analizar, identificar

sinergias y mejores prácticas en lo concerniente al ambiente organizacional y el desempeño laboral, así como la recomendación para una posible adaptación e implementación en los demás departamentos administrativos adscritos a la Alcaldía Mayor de Cartagena.

Cabe anotar, que el origen de este contexto se desprende de una preocupación de reciente data de la administración distrital por establecer un futuro direccionamiento estratégico orientado a mejorar el ambiente del organismo donde se desempeña el trabajo diariamente, el trato que se tiene entre subdirectores y funcionarios, el estilo de liderazgo, la relación entre el personal y la relación entre proveedores y usuarios de los diferentes servicios de la entidad. Sobre todo si se tienen en cuenta que el último informe de seguimiento a PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) generado a fecha de corte 30 de junio de 2017 (Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte, 2017, p. 34), el cual recopila información estadística del DATT de los último doce (12) meses, señala que la entidad presenta un alto índice de insatisfacciones por parte de los usuarios con respecto a fallas en el servicio que allí se ofrece, donde se resalta principalmente: la falta de atención personalizada, críticas por corrupción y falta de operatividad para atender peticiones oportunamente y ofrecer soluciones.

Tal situación conllevó a que se cruzara la información de este informe con el índice de desempeño y conflictividad laboral suministrado por la Oficina de Control Disciplinario, con el cual se estableció la hipótesis de que una baja efectividad de los funcionarios para ofrecer servicios corporativos de calidad, así como una disminución en la satisfacción de usuarios y proveedores, es posible que obedezca a una inadecuada interacción que se establece entre personas (directivos y grupos) lo que fin de cuentas viene a constituir la cultura organizacional y que muy seguramente esta variable incida tanto en el clima organizacional como en el desempeño laboral de los funcionarios.

Toda vez que los resultados del informe en mención, afirman que: *“la tercera parte de los funcionarios (del DATT) se muestran renuentes e incapaces de dar algo más a la organización, aunque por otro lado, la lealtad hacia la institución muestra tendencia a la baja en los últimos doce meses, ubicándose en un 52%” (...)* Así mismo, en las diferentes subdirecciones no establece una gestión itinerante con las diferentes áreas del organismo y hay señalamientos

*formalmente registrados que indican que estos no promueven la búsqueda de soluciones a problemas con la participación de los funcionarios* (Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte, 2017, p. 34).

De esta manera, vale la pena resaltar, que la hipótesis manejada, guarda estrecha relación con lo anotado por autores como Schein (1988), quien considera que *“la cultura organizacional es el nivel más profundo de supuestos básicos y creencias que comparten los miembros de una organización y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva. Esos elementos profundos, inconscientes y además compartidos especifican y uniformizan los modos colectivos de actuar. Por su parte los modos de percibir compartidos suelen ser conscientes, manifiestos y medibles. Por tanto, la cultura organizacional viene a ser un principio regulador más general y universal, mientras que el clima organizacional es un principio regulador particular y relativamente cambiante. En síntesis, el clima es una manifestación de algunos aspectos de la cultura organizacional, que puede llegar a incidir positiva o negativamente en el desempeño laboral de las personas”*. (p.67), lo que a fin de cuentas valida y ofrece un soporte teórico al tema propuesto.

A raíz de estos acontecimientos, la proponente del desarrollo de este tópico investigativo con el apoyo del director de la entidad, Dr. Edilberto Mendoza Góez, consideran que una mejoría en todos los procesos fundamentales al interior del organismo, como: las relaciones de poder, la productividad, el logro de metas a corto y mediano plazo y el manejo de recursos de diversa índole, pueden ayudar a mantener el equilibrio entre la organización y una mejor calidad de vida laboral para sus funcionarios, por lo que han decidido tener muy en cuenta, a partir de los resultados del presente estudio, elementos estratégicos claves como la motivación del trabajador, el trabajo en equipo, el desempeño del personal frente a la tarea y la satisfacción frente al cargo, para mejorar su calidad de vida laboral y aumentar la rentabilidad de la entidad en mención en la ciudad de Cartagena.

Finalmente, en virtud de lo antes citado, surge la inquietud de realizar una investigación cuya finalidad será la de destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante de la eficacia del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de

Cartagena. Además, se analizará el clima organizacional imperante y si es necesario se propondrán soluciones. Es decir, la intención de la investigadora es identificar las brechas existentes en la situación laboral de los funcionario para mejorar sus condiciones laborales con el propósito de ofrecer las bases para que el director del organismo pueda entrar a modificar o crear un clima laboral apropiado para sus funcionarios, por quienes constituyen el patrimonio más valioso y generador de la productividad.

Por lo anteriormente expuesto, se plantea el siguiente interrogante:

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera el clima organizacional actual del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena afecta el desempeño laboral de los funcionarios?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista teórico, el proyecto de investigación que se pretende desarrollar será de gran utilidad como aporte investigativo para aquellos que deseen avanzar en el análisis del clima organizacional de una empresa y su relación con el desempeño laboral de los empleados desde la metodología de Rensis Likert – El Perfil organizacional, sobre todo cuando se trata de optimizar procesos operativos de un área específica y cuyos resultados vayan a ser adoptados y/o tenidos en cuenta para el diseño de estrategias que le sirvan de guía a la autoridad distrital en la formulación y/o ajuste de su plan estratégico.

Desde el ámbito metodológico, la investigación resulta pertinente por el aporte que se hará con la adaptación de un método científico, tendiente a examinar situaciones relacionadas con la cultura y el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los funcionarios que ofrece una empresa, que a su vez pueden ser investigadas por la ciencia. Por consiguiente, una vez que se demuestre la confiabilidad y validez de la metodología propuesta y los instrumentos de recolección de datos a utilizar, estos podrán ser utilizados en el desarrollo de otros estudios afines, lo que permitirá enriquecer el conocimiento.

Por otra parte, la relevancia académica del proyecto reside en el compromiso que tiene la Fundación Universitaria Los Libertadores de *“Promover la incorporación en el quehacer universitario del Egresado Libertador en los procesos de desarrollo académico, de la docencia, la investigación y la extensión, orientado a estimular su desempeño académico, su desarrollo investigativo, cultural, artístico y de emprendimiento.”*, ofreciendo las bases necesarias para cada uno de sus estudiantes alcancen la excelencia académica y se conviertan en profesionales capaces de validar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en el contexto laboral.

Cabe anotar también, que el desarrollo del estudio obedece a una necesidad puntual de profundizar en la construcción de un nuevo conocimiento desde la perspectiva del Administrador de Empresas y la generación de valor que puede llegar a crear en torno a un tema que está muy ligado a la competitividad empresarial, como son el clima organizacional y la productividad laboral, con los cuales el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena



(DATT), tendrá la invaluable oportunidad de suscribir una serie de ventajas competitivas y beneficios tanto operacionales como económicos, que muy seguramente le ayudarán para ampliar su nivel de innovación para mantenerse vigente en un mercado financiero caracterizado por tener clientes cada vez más exigentes.

En síntesis, la investigación permitirá interesantes oportunidades para el desarrollo práctico del Programa de Administración de Empresas, como una herramienta concluyente en la potencialización de procesos y oportunidades de mejora continua para el DATT en la ciudad de Cartagena.

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el clima organizacional entre los funcionarios del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena (DATT).

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar una caracterización del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena.
- Establecer en qué medida afectan a los funcionarios las dimensiones del clima organizacional propuestas por Rensis Likert.
- Proponer el tipo de modelo a seguir por la entidad para alcanzar un clima organizacional favorable.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1 Antecedentes investigativos**

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se tomaron como base fundamental el siguiente grupo de investigaciones realizadas en torno al tema propuesto, las cuales corresponden a las fuentes de consultas similares, desarrolladas en universidades locales y nacionales, cuyo eje central fue el análisis del clima organizacional.

Para el caso del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT), los estudios que despertaron interés investigativo en los autores del proyecto por su valioso aporte metodológico, teórico y conceptual al desarrollo del tema propuesto, fueron los siguientes:

Buelvas y Díaz (2016), llevaron a cabo un diagnóstico de corte descriptivo en el Grupo ASAP ASECO, una organización dedicada al suministro de trabajadores temporales, donde observaron una serie de aspectos problemáticos, tales como: la frecuente tensión en el ambiente de trabajo, la presencia continua de estrés (alta exigencia laboral), la ocurrencia de conflictos por diferencia de opinión entre los miembros de la organización que no siempre son resueltos ni oportuna, ni satisfactoriamente (deficiente manejo de conflictos). Por tal motivo análisis del ambiente laboral fue necesario dado que los costos de un clima organizacional negativo repercutían en una disminución de la productividad, del desempeño laboral, de la calidad de vida, laboral y personal, de quienes lo padecen, así como para la misma organización.

Otra investigación en torno a clima organizacional, fue realizada por Hernández y Carbal (2013) en la Universidad de Cartagena, en la cual se desarrolló un análisis del clima organizacional en la EPS-S Coosalud sucursal Bolívar en la ciudad de Cartagena. La realización de este estudio se basa en cuatro variables formuladas por George Litwin y Robert Stringer: Estructura, Recompensas, Calor humano y apoyo e Identidad organizacional. Estos aspectos fueron evaluados por medio de encuestas realizadas a todo el personal de la empresa de cada una de las áreas que la conforman, clasificados en escalas de valores de manera cualitativa y cuantitativa según el resultado obtenido representado por medio de gráficos y cuadros. Dicho

estudio aportó conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y la eficiencia de la acción organizativa de la entidad, concluyendo a su vez que es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales.

Batista y Lara (2016) realizaron un trabajo de grado de corte descriptivo y correlacional, orientado a analizar el clima organizacional y su relación con la productividad de los empleados de la empresa SERIDME CIA S en C, para proponer acciones que mejoren su nivel de desempeño y eficiencia. Las dimensiones del clima organizacional evaluadas por los autores tuvieron en cuenta las siguientes dimensiones: imagen, trabajo, políticas, comunicación, jefe inmediato y dirección, relaciones humanas, retribución, entrenamiento, permanencia en el trabajo, calidad de vida, retroalimentación y profesores. El estudio concluyó que son varios los factores que pueden contribuir al clima organizacional. El elemento crucial, en este punto, fue la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo.

Bohórquez (2016), llevó a cabo un análisis del clima laboral del Hospital Infantil Napoleón Franco Pareja conociendo la percepción de los empleados sobre su lugar de trabajo, con el fin de proponer estrategias para el mejoramiento del clima organizacional. El estudio fue de tipo descriptivo y evaluó factores relacionados con las dimensiones: empresa, condiciones ambientales, ergonomía, posibilidades de creatividad e iniciativa, compañeros de trabajo, jefe y superiores, puesto de trabajo, remuneración, reconocimiento y comunicación propuestas por Davis (1981), identificando fortalezas y debilidades que puedan afectar al clima laboral, para así finalmente generar y proponer estrategias de mejoramiento a las directivas.

Finalmente, Teherán (2013) desarrolló una investigación que tuvo como propósito conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan los empleados del Grupo Empresarial La Casa del Tornillo, quienes al momento de

ser evaluados manifestaron que el clima laboral no era agradable y que su baja productividad debía principalmente a dos grandes causas: 1) A la falta de un líder que impregne una cuota de responsabilidad, actuando a su vez como un ente motivador de sus actividades diarias; y 2) A la carencia de incentivos sociales, económicos y reforzadores positivos para premiar logros laborales.

El estudio fue de tipo cualitativo – interpretativo, ya que se pretendió estudiar aquellas situaciones que se presentaban en condiciones naturales, más que aquellos que se basaban en situaciones experimentales medibles. El trabajo de campo se basó en el método de Investigación-Acción que permitió a los participantes tomar parte en el desarrollo de la evaluación, el proceso se dió en un ambiente real, por lo que no fue posible el control previo, hecho que requirió una posición de “mente abierta” por parte del investigador para captar los detalles que se pudieran constituir en evidencia o datos relevantes.

## **4.2 Marco teórico**

El Clima Organizacional, es un elemento básico para la obtención de resultados apropiados en la empresa. Su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de una empresa tiene de sus peculiaridades como organización (Sandoval 2004, p. 85).

Toda Organización tiene propiedades o características comunes, sin embargo, cada una de ellas tiene un exclusivo ordenamiento de esas características y propiedades. El Ambiente Interno que se encuentra en la Organización lo forman las personas que la integran, y éste es considerado como el Clima Organizacional (Pfeffer, 1987, p. 32)

Los sentimientos inherentes al Clima Organizacional reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. La forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también, de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Un enfoque subjetivo fue propuesto por Halpins y Crofts: “La opinión que el empleado se forma de la organización (Dessler, 1993, p. 48).

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de Clima Organizacional es, igualmente desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer. Para ellos el Clima Organizacional los definen como: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los Administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” (Dessler, 1993, p. 182).

Waters, representante del enfoque de síntesis, relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el Clima organizacional como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” (Dessler, 1993, p. 182).

Luc Brunet señala a los Investigadores James y Jones, los cuales definen el Clima Organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos Organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que:

- a) Describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica).
- b) Son relativamente estables en el tiempo.
- c) Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización” (Brunet, 1997, p. 17).

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del Clima Organizacional a los valores, actitudes u opiniones personales de los funcionarios y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el Clima Organizacional como: “Elemento meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización” (Brunet, 1997, p. 18).

En la medida perceptiva de los atributos Organizacionales el Clima Organizacional está definido como: “Una serie de características que:

- a) Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos),
- b) Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad” (Brunet, 1997, p. 17)

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el Clima Organizacional es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Brunet, 1997, p. 17).

Las definiciones de Clima Organizacional explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima Organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima Organizacional es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

**4.2.1 Dimensiones del clima organizacional.** Las dimensiones del Clima Organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una Organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de Clima Organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del Clima Organizacional en función de ocho (8) dimensiones (Brunet, 1997, p. 45):

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

La planificación así como la formación deseada. Litwin y Stringer resaltan que el Clima Organizacional depende de seis (6) dimensiones (Brunet, 1997, p. 48):

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.



4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de Clima Organizacional compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la Alta Dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor, en la Universidad de Michigan, estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el Clima Organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la Dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la Dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet, afirma que para evaluar el Clima Organizacional es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de Estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de Recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, Agradecimiento y Apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

**4.2.2 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.** Este autor menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una Organización, las cuales influyen en la percepción individual del Clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una Organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la Organización y su Administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la Organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de Clima Organizacional, los cuales parten de un Sistema muy Autoritario a uno muy Participativo:

1. Clima de tipo Autoritario: Sistema I, Autoritarismo explotador; Sistema II Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo: Sistema III, Consultivo; Sistema IV Participación en grupo.

En el Clima de tipo Autoritario Sistema I. Autoritario explotador, la Dirección no confía en sus empleados; la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la Organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el Clima de tipo Autoritario Sistema II, Autoritario Paternalista, existe la confianza entre la Dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores; los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de Clima la Dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el Clima de tipo Participativo sistema III, consultivo, la Dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos; para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el Clima Participativo Sistema IV, Participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la Dirección; la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los Empleados y la Dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los Sistemas I y II corresponden a un Clima cerrado, caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los Sistemas III y IV corresponden a un Clima abierto, donde la Organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados, interactuando en el proceso de toma de decisiones.

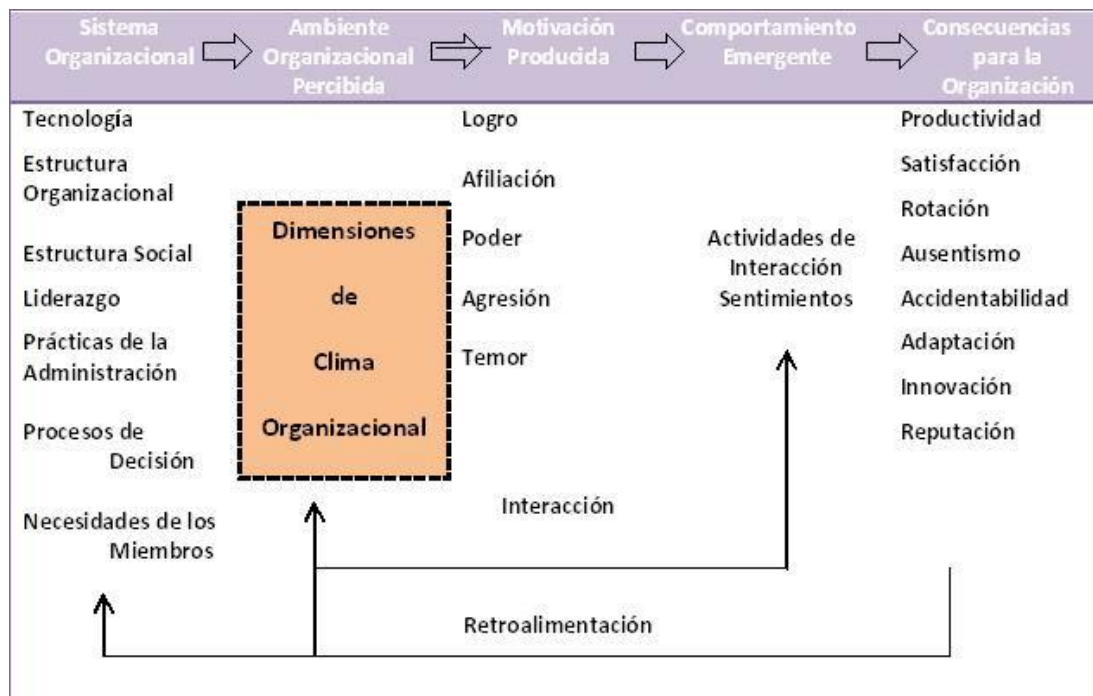
**4.2.3 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.** Las investigaciones de Litwin y Stringer (1968) se dedicaron más al Clima de las Organizaciones. En las conclusiones que plantearon consideraron que los directivos caracterizados por la “necesidad de pertenencia” se orientan a crear un Clima Organizativo con un elevado grado de satisfacción en el trabajo y un apoyo mutuo en las relaciones interhumanas. Por el contrario la predisposición a la innovación y a la productividad era relativamente baja. En ambos casos la necesidad de resultados era mayor en determinados Climas Organizativos. En un Clima caracterizado por una necesidad de poder eran bajas las satisfacciones en el trabajo, la productividad y la satisfacción en la innovación. Estas diferencias surgen, en parte, por las diferencias entre los distintos niveles de observación: en el caso de Litwin y Stringer, el sistema social organizado; en el caso de McClelland y Burnham, la capacidad Directiva individual. En partes son también diferentes las concepciones sobre las características de las necesidades.

Se ha de considerar que las necesidades surgen en tres fases del desarrollo (Lattman y García, 1997, p. 133):

- a – En su forma originaria están próximas al “YO”, y están orientadas a conseguir valores de satisfacción personal.
- b – En el proceso de Socialización, se adaptan a las expectativas del entorno social.
- c – Su Sublimación está caracterizada por un nivel de valoración superior, debido a que destaca su despersonalización y orientación a terceros.

De acuerdo a las consideraciones anteriores Litwin y Stringer proponen el siguiente cuadro en donde se puede apreciar la perspectiva del Clima Organizacional desde su enfoque:

Figura 1. El Clima Organizacional según Litwin y Stringer



Fuente: Lattman, Ch. y García, S. (1997). Management de los Recursos Humanos en la empresa. Edit. Díaz de Santos. Pág. 133. 1997.

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la Organización como, por ejemplo, Productividad, Satisfacción, Rotación y Adaptación, entre otros.

**4.2.4 Teoría de clima organizacional de Halpin y Crofts.** Con la publicación de la investigación titulada "El Clima Organizacional de la Escuela", introducen de una manera oficial y taxativa la noción de Clima Organizacional en educación. Partiendo de la definición de Clima Organizacional como lo experimentado por los miembros de una Organización, asumieron que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la Institución Educativa es la fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la Organización es la realidad a ser descrita. El propósito de la captación de un Clima Organizacional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones.

Para Halpin (1976), las características del ambiente psicológico de un sistema social son las que enmarcan, definen, limitan y determinan el Clima Organizacional. Afirma que el Clima Organizacional es para la Organización lo que la personalidad es para el individuo. En este contexto, se puede afirmar que conocer el Clima Organizacional es una forma útil de ver el comportamiento Organizacional en la Institución Educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento y posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la Organización más efectivamente. Es por ello que en años recientes, para referirse a las características de las Instituciones Educativas, muchos investigadores han hablado de atmósfera, sentimiento, tono, cultura y carácter. El término Clima Organizacional es usado consistentemente al referirse al contexto psicológico en el cual la conducta Organizacional se desenvuelve.

El cuestionario de Halpin y Crofts está basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al Cuerpo Docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son:

1. Desempeño: implicación del Personal Docente en su trabajo.
2. Obstáculos: sentimiento del Personal Docente al realizar las tareas rutinarias.
3. Intimidad: percepción del Personal Docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales.
4. Espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los Docentes.

5. Actitud distante: comportamientos formales e informales del Director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus Docentes.
6. Importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del Director.
7. Confianza: esfuerzos del Director para motivar al Personal Docente.
8. Consideración: referido al comportamiento del Director que intenta tratar al Personal Docente de la manera más humana.



## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 Enfoque y tipo de investigación**

El enfoque de la investigación es de corte mixto, ya que de acuerdo a Hurtado de La Barrera Jackeline: “recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento”. Por otra parte, el proyecto corresponde a una investigación *Descriptiva* porque se pretende llegar a conocer las situaciones, costumbres, acciones y actitudes predominantes de la organización como tal a través de la descripción exacta de sus actividades, procesos y procedimientos, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio (Bernal, 2000, p. 23).

### **5.2 Delimitación de la investigación**

**5.2.1 Delimitación espacial.** Para el desarrollo del presente proyecto, se prevé realizar una labor de investigación de campo en las instalaciones del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena, ubicadas en Av. Santander. Edificio Mar del Norte. Cra. 2 # 46A-96. Marbella, de la ciudad de Cartagena, Departamento de Bolívar.

**5.2.2 Delimitación temporal.** El planteamiento de este proyecto contempla el análisis del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena, en un lapso de cuatro (4) meses.

### **5.3 Fuentes de información**

**5.3.1 Fuentes de información primarias.** Las fuentes que se utilizarán para la búsqueda de la información serán principalmente las personas vinculadas directamente al Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena.

**5.3.2 Fuentes de información secundarias.** Se basa en la revisión documental alusiva al quehacer diario de la entidad, la observación permanente, la consulta de trabajos de grado similares, consulta de artículos en Internet, libros, revistas o textos relacionados con el tema propuesto.

#### **5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección y búsqueda de datos de la presente investigación serán las siguientes:

**5.4.1 Encuestas.** Se aplicará una encuesta a los empleados del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena, la cual permitirá consolidar información de acuerdo a las características, propiedades y factores relacionados con el universo de la investigación, entre los cuales se tendrá en cuenta el ambiente organizacional, el recurso humano y factores socioeconómicos de interés.

**5.4.2 Revisión documental.** Alusivos a la actividad económica de la entidad, tales como: manuales, protocolos de servicios, procesos, informes de gestión, información contable y financiera; indicadores, balances, estado de resultados, organigrama, plataforma estratégica (misión, visión, políticas de calidad, objetivos, principios corporativos) entre otros.

**5.4.3 Observación de campo.** Con la aplicación de esta técnica se pretende tener una mayor perspectiva y visualización del ambiente en que se desenvuelve la entidad, estableciendo cuales son los procesos y procedimientos utilizados, los diferentes servicios que ofrecen, así como sus principales fortalezas y debilidades, que en definitivas permitirá desarrollar un plan de análisis para una completa caracterización de los mismos.

## 5.5 Población y muestra

**5.5.1 Población.** La población objeto de estudio se encuentra constituida por 523 personas distribuidas entre las diferentes áreas funcionales del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena.

**5.5.2 Determinación de la muestra.** Considerando que la población de estudio está determinada de forma cuantitativa, el tamaño de la muestra se establece empleando una fórmula estadística para definición de muestras en poblaciones finitas; que aplicándola a las 523, se obtuvieron los siguientes resultados:

Fórmula estadística:

$$n = \frac{p * q}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p * q}{N}}$$

Donde:

$n = ?$  , Tamaño de la muestra

$N = 523$ , Población de estudio

$Z = 1.96$ , el valor de Z para un nivel de confianza de 95%

$e = 0.05$ , margen de error de muestreo

$p = 0.5$ , perciben un buen clima organizacional

$q = 0.5$ , perciben un mal clima organizacional

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{0.5 * 0.5}{523}}$$

$$n = \frac{0.25}{\frac{0.0025}{3.8416} + \frac{0.25}{523}}$$

$$n = 220$$

Se concluye entonces que las encuestas se aplicarán a doscientos veintiún (220) funcionarios del DATT.

## 5.6 Procesamiento y análisis de la información

La información proveniente de las encuestas, se procesaran para su clasificación y tabulación mediante la utilización de herramientas como: diagramas de pastel, gráficas de barra, histogramas de frecuencias, diagramas de flujo, lo cual le permitirá a llevar a cabo un mejor diagnóstico de los datos obtenidos, facilitar una mejor presentación de estos y sentar las bases para ofrecer conclusiones.

## 7. PRESUPUESTO

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Presupuesto
Papelería: transcripción e impresión anteproyecto	40	\$300	\$12.000
Papelería: transcripción, anillado e impresión proyecto final	160	\$300	\$48.000
Fotocopias formatos de encuestas	523	\$300	\$156.900
Trasporte y viáticos investigadora	60	\$2.100	\$126.000
Encuestadores	2	\$100.000	\$300.000
Servicios de tabulación de encuestas (software Dyane 4.0)	1	\$100.000	\$100.000
Alimentación (Refrigerios y almuerzos)	30	\$10.000	\$300.000
Internet y Llamadas (horas/consumo)	48	\$1.500	\$72.000
Compra material bibliográfico	3	\$60.000	\$180.000
Imprevistos (10%)		\$100.000	\$129.490
<b>Total Inversión</b>			<b>\$1.424.390</b>

Fuente: elaborado por la investigadora.

## 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma de actividades está dado en meses de investigación y su diseño contempla la programación de cinco (5) actividades que van desde la idea de proyecto en el mes 1 hasta el desarrollo de los capítulos y la entrega del trabajo final de grado (TFG) en el mes 4.

Actividades		2017																
		mes 1				mes 2				mes 3					mes 4			
Actividad	Subactividad / Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Idea de proyecto	Revisión bibliográfica	■																
	Elección del tema	■																
	Construcción idea de proyecto		■															
	Revisión preliminar con docentes			■														
Anteproyecto de grado	Construcción marco ref.				■													
	Diseño metodológico				■													
	Aspectos administrativos					■												
	Cronograma					■												
	Ajustes y correcciones						■											
	Entrega anteproyecto							■										
Trabajo de campo	Diseño instrum. recolección datos							■										
	Prueba piloto del instrumento							■										
	Aplicación del instrumento								■									
Análisis de datos	Tabulación de datos									■	■							
	Análisis de la información											■						
Desarrollo trabajo final de grado	Desarrollo Capítulo I												■					
	Desarrollo Capítulo II													■				
	Desarrollo Capítulo III														■			
	Entrega informe final															■	■	

Fuente: elaborado por la investigadora.

## **9. CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CARTAGENA**

### **9.1 Presentación de la empresa**

El 14 de diciembre de 1990, mediante Decreto No. 736 suscrito por el entonces Alcalde Mayor de la ciudad de Cartagena, Doctor NICOLÁS CURI VERGARA, se creó y organizó la estructura del Departamento Administrativo de Transito y Transportes del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, -DATT-, como una entidad administrativa adscrita al despacho del Alcalde. Así mismo, que se encargara de desarrollar y vigilar todas las actividades relacionadas con el Transito y Transportes a nivel Distrital que la entidad se encargara de desarrollar y vigilar todas las actividades relacionadas con el Transito y Transportes a nivel Distrital.

El Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte se encuentra comprometido firmemente con el mejoramiento del nivel de vida de los cartageneros y en general de todas las personas que diariamente visitan la ciudad, su compromiso se fundamenta en el cumplimiento de la misión y visión establecidas, en beneficio del ciudadano garantizando las condiciones adecuadas en los temas de movilidad ciudadana.

Las oficinas del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte - DATT se encuentran localizadas en la Avenida Santander. Edificio mar del Norte. Carrera 2 No. 46A-96.

En estas instalaciones se encuentran las oficinas de carácter administrativo como Dirección, Subdirecciones Administrativa-Financiera y Jurídica, Comercialización y Transporte Público, la subdirección Operativa se encuentra ubicada en Manga Cuarta Avenida.

## **9.2 Plataforma estratégica**

**9.2.1 Misión.** Garantizar la seguridad vial para preservar la vida y movilidad ágil de los ciudadanos, educando y aplicando las normas de tránsito, como resultado de un trabajo eficiente en equipo.

**9.2.2 Visión.** Ser una organización líder en la prestación del servicio y en seguridad vial.

**9.2.3 Objetivos de la entidad.** Los objetivos del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte están orientados a desarrollar las bases para una reorganización administrativa, implementando una adecuada estructura organizacional que le permita desarrollar de manera más efectiva los procesos a fin de dar cumplimiento con nuestra misión y visión organizacional. Actualmente la entidad se rige por los siguientes:

- Servicio eficiente que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.
- Establecer un programa de gestión transparente, confiable, efectiva, moderna y humanista, con indicadores de calidad, al servicio de la comunidad. ∞ Velar por la seguridad vial en el distrito de Cartagena
- Garantizar la movilidad adecuada segura y sostenible de la comunidad, mediante el diseño y la implementación de un plan de movilidad y de seguridad Elevar el nivel de productividad de los funcionarios
- Garantizar la formación y capacitación fortaleciendo la práctica de valores para generar funcionarios con sentido de pertenencia dentro de un ambiente laboral que permita una convivencia adecuada resaltando el trabajo de equipo.
- Optimizar los recursos ∞ Convertir al departamento en una organización sostenible con una adecuada racionalización de sus gastos que permita implementar proyectos que posicionen la entidad como líder en seguridad vial.



#### 9.2.4 Valores institucionales

- *Respeto*: mantener relaciones cordiales basadas en la escucha y consideración por las personas.
- *Competitividad*: estar a la vanguardia en la prestación del servicio para el control y seguridad vial en la ciudad.
- *Integridad*: honestidad consigo mismo y con los demás, ser consecuente con los principios, valores morales y corporativos.
- *Servicio*: brindar una orientación al usuario sencillo, claro y oportuno, indicándole la solución a sus necesidades.
- *Compromiso*: actuar con responsabilidad en la realización de las actividades de la institución.

#### 9.3 Procesos internos del DATT

Tabla 1. Procesos misionales, procesos estratégicos y procesos de apoyo

Procesos misionales	Procesos estratégicos	Procesos de apoyo
Recopilación y análisis de presupuesto históricos. (G.F)	Gestión administrativa	Contratación
Recepción y registro de solicitudes de permisos.		
Quejas, reclamos, derechos de petición presentados por usuarios de empresas de servicios públicos de transporte.	Gestión financiera	Gestión documental
Planes y programas de seguridad vial.		
Atención a usuarios.	Gestión operativa y técnica	Gestión de salud ocupacional
Actos administrativos que permitan la movilidad del distrito.		
Cobro coactivo.	Gestión jurídica	Gestión de inventarios
Planes de mejoramiento vial		

Fuente: archivos DATT

#### 9.4 Logosímbolo institucional



Fuente: archivos DATT

## 9.5 Organigrama



Fuente: archivos DATT

## 9.6 Ubicación del domicilio

La sede del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT) de Cartagena, se encuentra ubicada en el barrio Marbella Av. Santander Cra. 2 # 46A-96, Edificio Mar del Norte.

*Foto 1. Fachada Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT)*



Fuente: archivos DATT

## **10. PRINCIPALES FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRANSITO Y TRANSPORTE DE CARTAGENA**

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, con el propósito de explicar el liderazgo. Dichos estudios fueron llevados a cabo con empleados de una compañía de seguros; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad (Brunet, 2004, p. 60).

De esta manera, evidenció que los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Al referirse a las razones que llevaban a que un departamento tuviera una productividad más elevada que el otro, Likert sentenció que era porque los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además, Likert también concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

A partir de ese momento, para medir el clima organizacional, que está determinado fundamentalmente por el estilo de Liderazgo, Rensis Likert propuso un modelo para estudiar la conducta del líder en función de las siguientes (8) dimensiones (Brunet, 2004, p. 65).:

- 1) *Los métodos de mando*: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2) *Las características de las fuerzas motivacionales*: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3) *Las características de los procesos de comunicación*: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- 4) *Las características de los procesos de influencia*: la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- 5) *Las características de los procesos de toma de decisiones*: la pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- 6) *Las características de los procesos de planeación*: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- 7) *Las características de los procesos de control*: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- 8) *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento*: la planeación así como la formación deseada.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se diseñó una encuesta con base en dicho modelo y se aplicó a un grupo de funcionarios adscritos al Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte - DATTT con el fin de establecer si, efectivamente, el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Los resultados de este análisis pueden visualizarse detalladamente a continuación, teniendo en cuenta que fueron expresados por dimensión.

## 10.1 Análisis de resultados

En principio se realizó una labor de reconocimiento con el fin de obtener una percepción clara del clima organizacional en el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena. Mediante la observación participante y la aplicación de una encuesta, se realizó el diagnóstico de cada uno de las ocho (8) dimensiones propuesta por Rensis Likert con las respuestas obtenidas de la percepción de 220 funcionarios. Así mismo, se formularon una serie de preguntas mediante al Director de la entidad, Edilberto Mendoza Góez, con el fin de identificar aspectos relevantes que permiten dar una idea más clara del estado actual del clima organizacional frente a las dimensiones utilizadas.

### 10.1.1 Criterios de evaluación

*Tabla 2.* Convenciones utilizadas en el diagnóstico

Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Fuente: planteado por la investigadora.

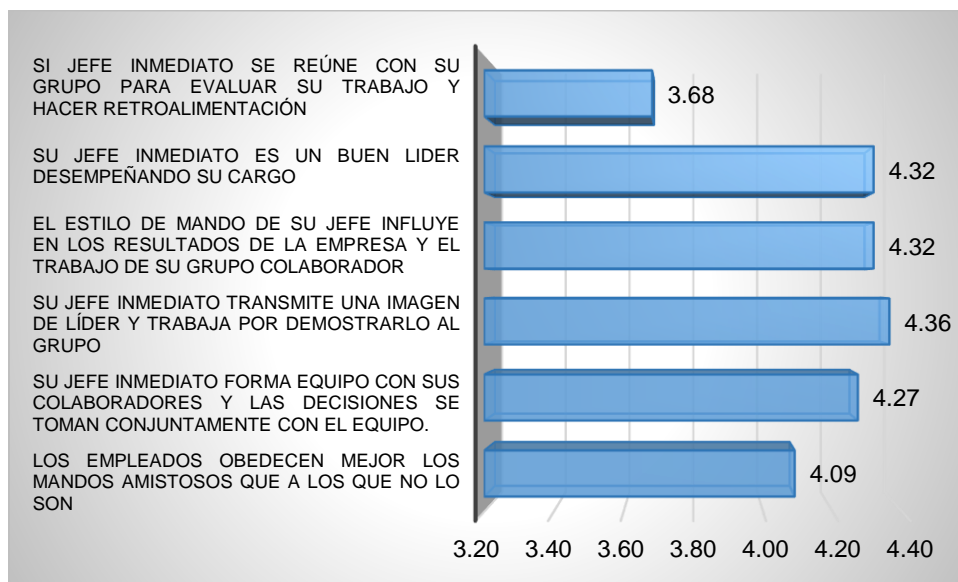
### 10.1.2 Análisis de la dimensión Métodos de mando como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena

Tabla 3. Diagnóstico dimensión Métodos de mando

CARACTERÍSTICAS DE LOS MÉTODOS DE MANDO		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre	Subtotal	Promedio
		1	2	3	4	5		
1	Los funcionarios obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son	0	0	0	200	20	900	4,09
2	Su jefe inmediato forma equipo con sus colaboradores y las decisiones se toman conjuntamente con el equipo.	0	0	0	160	60	940	4,27
3	Su jefe inmediato transmite una imagen de líder y trabaja por demostrarlo al grupo	0	0	0	140	80	960	4,36
4	El estilo de mando de su jefe influye en los resultados de la empresa y el trabajo de su grupo colaborador	0	0	0	150	70	950	4,32
5	Su jefe inmediato es un buen Líder desempeñando su cargo	0	0	0	150	70	950	4,32
6	Si jefe inmediato se reúne con su grupo para evaluar su trabajo y hacer retroalimentación	0	0	110	70	40	810	3,68
Promedio obtenido dimensión Métodos de mando								4,17

Fuente: encuesta propia.

Gráfica 1. Diagnóstico dimensión Métodos de mando



Fuente: resultado de las encuestas. Diseño: investigadora.

En esta dimensión se trató de establecer cuál era el comportamiento asumido por los subordinados teniendo en cuenta el comportamiento administrativo o liderazgo por parte de los



jefes y directivos, así como las condiciones organizacionales que perciben y que tienden a influir en su trabajo. Para ello se pusieron en consideración a seis variables con los que se intentó dar con un resultado que definiera globalmente los métodos de mando.

Teniendo en cuenta lo anterior, el método de mando detectado en el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena parte de un sistema de liderazgo participativo, donde los jefes tienen muy en cuenta la opinión de sus subalternos, al tiempo que hacen énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos de la organización.

Las decisiones son totalmente delegadas en cada uno de los niveles organizacionales. Aunque la definición de políticas, directrices, controles y resultados está a cargo de la Dirección. Sólo en ocasiones de emergencia, la Subdirección Administrativa y Financiera es quien toma las decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los funcionarios involucrados.

De esta manera, el análisis de esta dimensión contempla que el tipo de clima organizacional presente en el Departamento Administrativo de Tránsito Y transporte (DATT) corresponde al Sistema III – Consultivo, el cual se caracteriza por presentar un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar dentro de un clima participativo que genera confianza en sus empleados. Así mismo, es un sistema donde la política y las decisiones se toman generalmente en lo más alto del organigrama, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es entonces de tipo descendente y las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación son utilizados para motivar a los trabajadores (Brunet, 1997, p. 37)

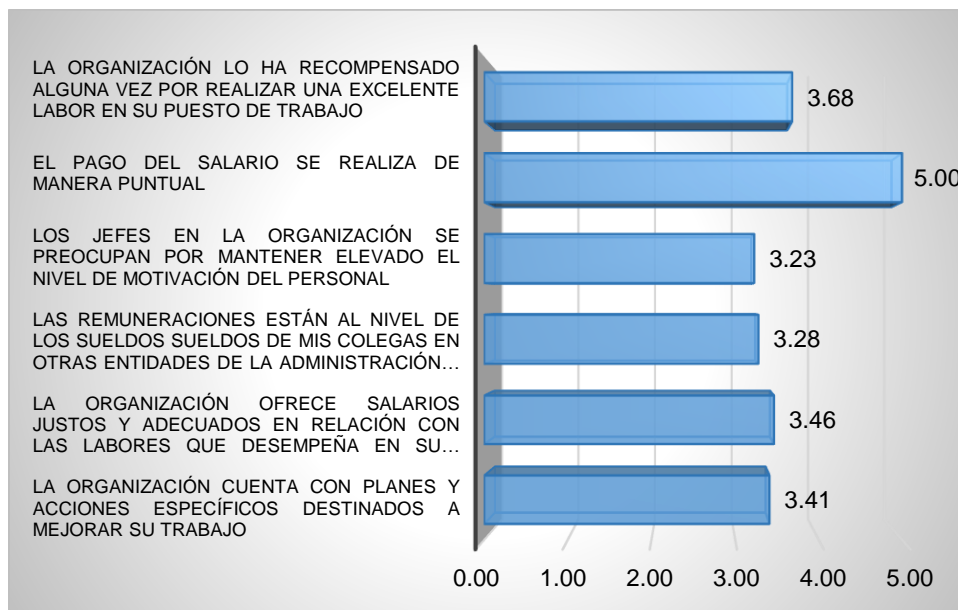
### 10.1.3 Análisis de la dimensión Características de las fuerzas motivacionales como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena

Tabla 4. Diagnóstico dimensión Características de las fuerzas motivacionales

CARCATERÍSTICAS DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre	Subtotal	Promedio
		1	2	3	4	5		
1	La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo	0	10	130	60	20	750	3,41
2	La organización ofrece salarios justos y adecuados en relación con las labores que desempeña en su puesto de trabajo	1	12	122	54	31	762	3,46
3	Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en la administración distrital.	1	11	134	74	0	721	3,28
4	Los jefes (Subdirectores) en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal	0	10	150	60	0	710	3,23
5	El pago del salario se realiza de manera puntual	0	0	0	0	220	1100	5,00
6	La organización lo ha recompensado alguna vez por realizar una excelente labor en su puesto de trabajo	0	0	120	50	50	810	3,68
Promedio obtenido dimensión								<b>3,68</b>

Fuente: encuesta propia.

Gráfica 2. Diagnóstico dimensión Características fuerzas motivacionales



Fuente: resultado de las encuestas. Diseño: investigadora.

En diagnóstico de la dimensión Características de las fuerzas motivacionales, los resultados de la distribución de la muestra dan cuenta de una falta de preocupación de los jefes (subdirectores) por mantener un elevado nivel de motivación del personal, teniendo en cuenta que la remuneración para algunos cargos no está al nivel de los sueldos de otros funcionarios que realizan la misma función.

Ante esta situación, sean cuales sean las razones personales para el trabajo, la línea de fondo dice que los funcionarios del DATT trabajan es por dinero. Es decir la compensación, salario, bonificaciones, beneficios o remuneraciones, el dinero paga las cuentas. El dinero proporciona vivienda, brinda acceso a ropa y alimentos a los niños, envía a los adolescentes a la universidad, y permite las actividades de ocio, y, finalmente, financia la jubilación. Por estas razones, restar la importancia del dinero y los beneficios como motivación de las personas es un error.

El salario justo y los beneficios son la piedra angular de una exitosa organización que recluta y contrata a empleados comprometidos. Sin el salario justo sin embargo, el DATT está corriendo el riesgo de perder a su mejor gente, en provecho de empresarios del sector privado. Si un salario digno no llega a ser un elemento motivador central para algunos funcionarios, la dirección de la entidad y el Alcalde Mayor de Cartagena están en el deber de trabajar en temas de motivación adicionales. Si bien el dinero no ocupa los primeros lugares dentro de los elementos de motivación de las empresas, proporciona una motivación básica, sin la cual no se podrían efectuar otras políticas adicionales.

El resultado del anterior análisis, conduce a aceptar como válida, la conclusión formulada por Luc Brunet, cuando plantea que: "el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismos y un concepto bueno de sí mismo" (Brunet, 1997, p. 42). Y se concluye entonces que los funcionarios están motivados por la participación que les brindan los altos mandos para formar equipo con ellos, por la influencia que tienen en la toma de decisiones y la gran mayoría de los asuntos de la entidad, por su participación activa en el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento continuo que se da en los métodos de

trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, lo que conlleva a que puedan aspirar a ascensos y distinciones.

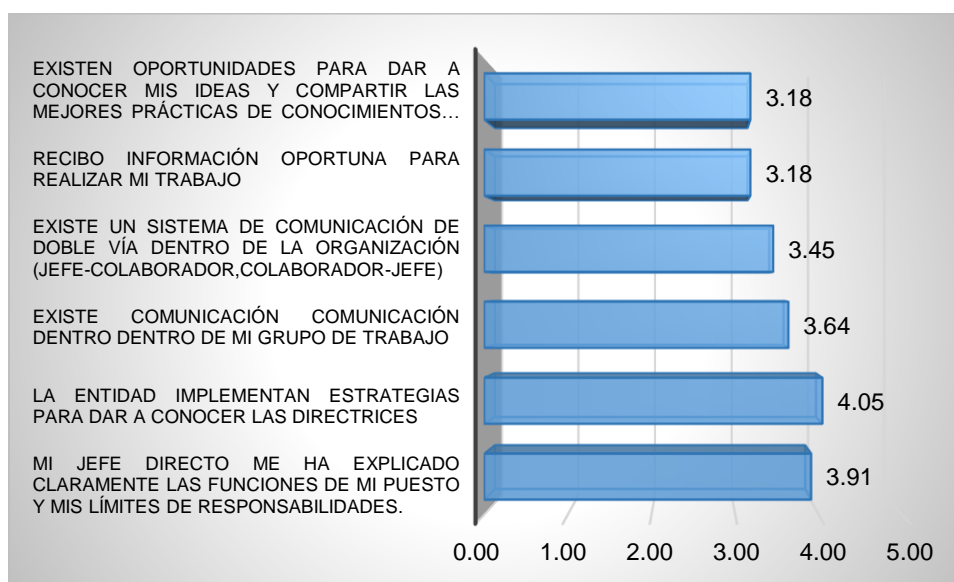
#### 10.1.4 Análisis de la dimensión Características de los procesos de comunicación como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena

Tabla 5. Diagnóstico dimensión Procesos de comunicación

CARCATERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre	Subtotal	Promedio
		1	2	3	4	5		
1	Mi jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.	0	0	30	180	10	860	3,91
2	La entidad implementan estrategias para dar a conocer las directrices	0	0	40	130	50	890	4,05
3	Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo	0	20	50	140	10	800	3,64
4	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)	0	0	140	60	20	760	3,45
5	Recibo información oportuna para realizar mi trabajo	0	60	90	40	30	700	3,18
6	Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo	0	60	90	40	30	700	3,18
Promedio obtenido dimensión								<b>3,57</b>

Fuente: encuesta propia.

Gráfica 3. Diagnóstico dimensión Procesos de comunicación



Fuente: resultado de las encuestas. Diseño: investigadora.

Al analizar los resultados de la distribución de la muestra en función de las variables que componen a la dimensión comunicación, se logró evidenciar que la comunicación interna entre jefes y subalternos presenta algunas deficiencias. Un hecho palpable de esta situación se fundamenta en la opinión de algunos funcionarios quienes afirman que han sido reiteradas las veces en que no reciben la información de manera oportuna para realizar su trabajo, lo cual genera traumatismo en la prestación del servicio e insatisfacciones generalizadas entre los usuarios.

También se pudo determinar que existen serias limitaciones en lo concerniente a las oportunidades que ofrecen los directivos para que los funcionarios den a conocer sus ideas para mejorar algunos procesos y procedimiento que, de acuerdo a su criterio y experiencia diaria, ayudarían a mejorar sus niveles de productividad.

Otro foco de desatención por parte del cuerpo directivo es que las estrategias que se han implementado para dar a conocer directrices no han sido del todo eficaces, sobre todo porque existe una resistencia al cambio por parte de los funcionarios quienes consideran que lo dictado por los altos mandos, conlleva a que se agilicen los procesos, sino que los retrasan. Esta opinión dista considerablemente de lo expuesto por el Director de la institución, quien afirma: *“Las comunicaciones a nivel directivo fluyen en todos los sentidos. Incluso, desde la Dirección misma del DATT me he dado a la tarea de gestionar inversiones periódicas en la actualización de sistemas de información, pues consideran que son básicos para su flexibilidad y eficiencia”*, lo cual es absolutamente cierto, pues esta versión se corroboró con documentación interna que prueba que durante el 2017 se han realizado inversiones importantes para atender este aspecto.

En este sentido, desde las altas esferas del gobierno central han entendido el nuevo ecosistema digital en que se desenvuelve las entidades de la administración distrital no solo en Colombia sino en el mundo, se ha venido caracterizando por una demanda de servicios más adaptados a la forma de trabajar, socializarse, cooperar, divertirse, buscar y comprar por parte de los clientes. Por consiguiente, los nuevos canales de relación con el DATT, como por ejemplo: el social Media y las aplicaciones digitales para celulares inteligentes, han sido pensado con un

carácter global, siendo un ámbito fundamental a considerar en la definición de productos, servicios y estrategia de socialización de información institucional.

En virtud de lo anterior, los resultados obtenidos en esta dimensión implica para los directivos de la entidad, elegir el canal más apropiado que permita interactuar tanto con funcionarios como usuarios para llegar a un entendimiento eficaz de los mensajes transmitidos y recibidos (Brunet, 1997, p.43), teniendo en cuenta que la información operativa carece de circuitos para circular en tiempo y forma, generando dificultades en las operaciones y pérdida de productividad al punto que se notó la desidia en alguno funcionarios ante ciertas directrices dadas por el Director de la entidad, las cuales eran recibidas con expresiones como: ‘¿para qué me dicen esto?’ o frases del tipo ‘otra vez lo mismo’, lo que demuestra la apatía de los receptores del mensaje de la comunicación interna, con lo que la atención al mensaje es nula y de ahí se derivarían muchos otros problemas en la coordinación de acciones.

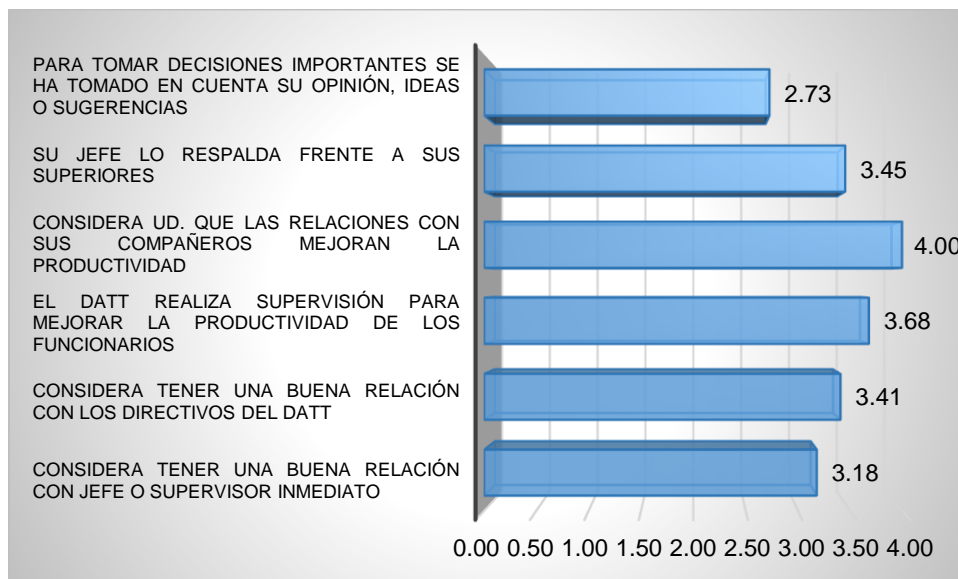
### 10.1.5 Análisis de la dimensión Características de los procesos de influencia como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena

Tabla 6. Diagnóstico dimensión Características de los procesos de influencia

CARCATERÍSTICAS DE PROCESOS DE INFLUENCIA		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre	Subtotal	Promedio
		1	2	3	4	5		
1	Considera tener una buena relación con jefe o supervisor inmediato	0	30	140	30	20	700	3,18
2	Considera tener una buena relación con los directivos del DATT	0	20	110	70	20	750	3,41
3	El DATT realiza supervisión para mejorar la productividad de los funcionarios	0	30	30	140	20	810	3,68
4	Considera Ud. que las relaciones con sus compañeros mejoran la productividad	0	30	50	30	110	880	4,00
5	Su jefe lo respalda frente a sus superiores	0	30	60	130	0	760	3,45
6	Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta su opinión, ideas o sugerencias	0	60	160	0	0	600	2,73
Promedio obtenido dimensión								<b>3,41</b>

Fuente: encuesta propia.

Gráfica 4. Diagnóstico dimensión Características procesos de influencia



Fuente: resultado de las encuestas. Diseño: investigadora.

La dimensión Características de los procesos de influencia incluye la percepción sobre el control ejercido en los empleados, con el objeto de que éstos cumplan con las funciones o tareas que le han sido asignadas (Brunet, 1997, p.45). Su objetivo se centra en desarrollar un uso óptimo de los recursos, mejorar la productividad de los empleados, monitorear las actitudes de estos y contribuir a mejorar las condiciones laborales.

Al interpretar los resultados de la dimensión “Características de los procesos de influencia”, los funcionarios encuestados le otorgaron una calificación de 3,41, lo que equivale a decir que el DATT casi siempre le da importancia a la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir los objetivos. En síntesis, dan entender que existen algunos puntos por mejorar, como por ejemplo: la relación jefe-subalterno, que es reportada como *difícil o complicada* por algunos funcionarios, al considerar que son negativamente evaluados en su trabajo como consecuencia del retraso de otros procesos donde otros compañeros de trabajo o los mismos jefes tienen cierta responsabilidad y no la asumen.

En esta parte del estudio, la observación y el diálogo con algunos funcionarios, permitió a la autora concluir que los diferentes Subdirectores de la entidad deben fomentar la comunicación con los funcionarios, hablando a cada subordinado al menos una vez a la semana en relación con el ambiente de trabajo que perciben y para investigar si las sugerencias o quejas de estos han sido atendidas oportunamente. En tal sentido, cada Subdirector debe tener cualidades, además del poder necesario, para seguir objetivos valiosos para la entidad, por medio de sus subordinados quienes al ser motivados adecuadamente, influidas por su buen trato, inspiradas por su personalidad, y facultadas por su autoridad, pueden llegar a cooperar correctamente hasta lograr los resultados que se esperan de ellos (Brunet, 1997, p. 45)



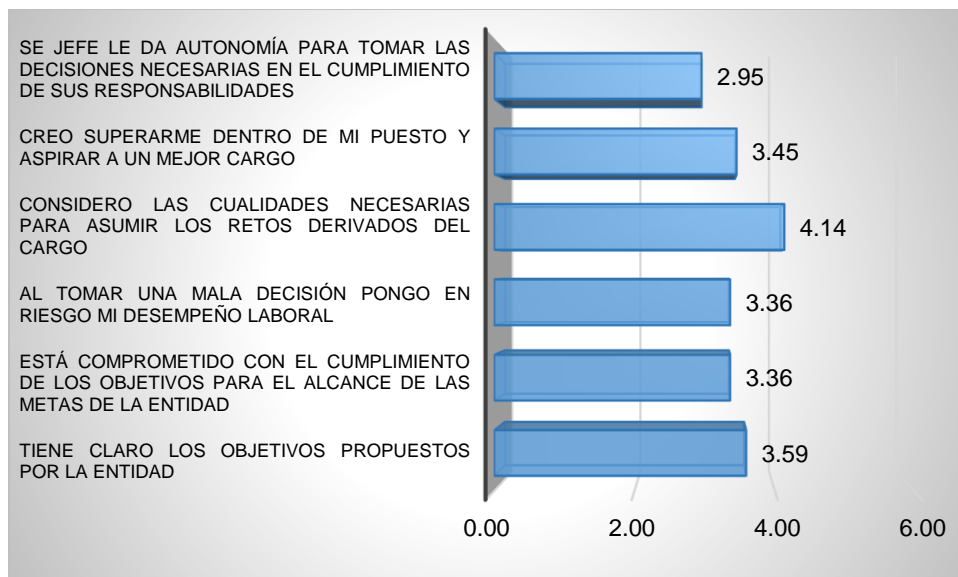
### 10.1.6 Análisis de la dimensión Características del proceso toma de decisiones como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena

Tabla 7. Diagnóstico dimensión Características proceso toma de decisiones

CARCATERÍSTICAS DEL PROCESO DE TOMA DECISIONES		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre	Subtotal	Promedio
		1	2	3	4	5		
1	Tiene claro los objetivos propuestos por la entidad	0	10	130	20	60	790	3,59
2	Está comprometido con el cumplimiento de los objetivos para el alcance de las metas de la entidad	0	20	120	60	20	740	3,36
3	Al tomar una mala decisión pongo en riesgo mi desempeño laboral	0	40	110	20	50	740	3,36
4	Considero las cualidades necesarias para asumir los retos derivados del cargo	0	30	20	60	110	910	4,14
5	Creo superarme dentro de mi puesto y aspirar a un mejor cargo	0	40	60	100	20	760	3,45
6	Se jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias en el cumplimiento de sus responsabilidades	0	50	140	20	10	650	2,95
Promedio obtenido dimensión								<b>3,48</b>

Fuente: encuesta propia.

Gráfica 5. Diagnóstico dimensión Características proceso toma de decisiones



Fuente: resultado de las encuestas. Diseño: investigadora.

El diagnóstico de la dimensión dio como resultado que el proceso de toma de decisiones importantes es propio de los niveles directivos. Sin embargo, existen ciertas libertades establecidas en el manual específico de funciones y competencia laborales donde los funcionarios tienen cierta autonomía para tomar decisiones en relación a la labor que están realizando. Aunque lo complicado del asunto es que existen ocasiones donde los funcionarios manifestaron haber sido conscientes que se han extralimitado en sus funciones, poniendo en riesgo su desempeño laboral por con la finalidad de evacuar volúmenes de trabajo retrasados.

Por otra parte, hay que anotar que el nivel directivo del DATT tiene plenamente identificados a cada uno de los funcionarios que han abusado de su autonomía y los han exhortado a que se ciñan a los manuales establecidos por la administración distrital y a las directrices que provienen de los mandos superiores, con resultados positivamente modestos.

Adicionalmente, el Subdirector operativo del DATT opinó al respecto y añadió que *“las buenas relaciones entre compañeros siempre han sido la base fundamental de un correcto trabajo. Por lo tanto, es necesario pensar que cada uno de nosotros hace parte de un todo y que si llega a fallar alguien, esto incidirá en el resultado global que se vaya a presentar al final del trabajo. Cada funcionario o contratista del DATT sabe que no es suficiente realizar bien una labor individualmente y que por el contrario, deben procurar ayudar a sus compañeros y colaborarles en lo que necesiten, incluso recalcarles que deben ceñirse a las políticas y manuales establecido por la administración distrital. Ya que juntando esfuerzos y resultados es como se consiguen los objetivos que la Dirección se ha trazados en un tiempo acorde con lo planeado.”*

A tales efectos, es necesario ser explícitos en cuanto a los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles (Brunet, 1997, p.50)

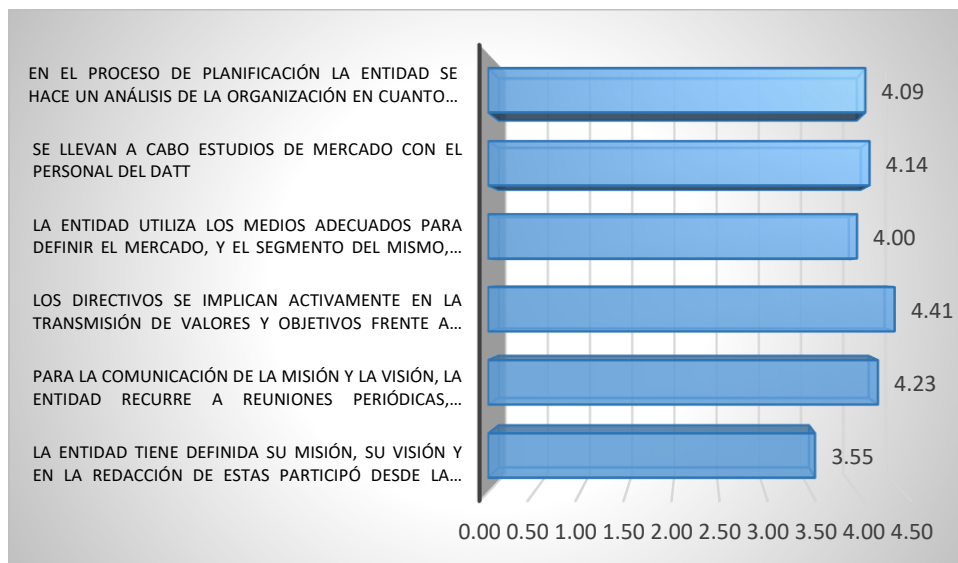
### 10.1.7 Análisis de la dimensión Características de los procesos de planificación como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena

Tabla 8. Diagnóstico dimensión Características procesos de planificación

CARCATERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre	Subtotal	Promedio
		1	2	3	4	5		
1	La entidad tiene definida su Misión, su Visión y en la redacción de estas participó desde la alta dirección hasta el personal de base.	0	20	120	20	60	780	3,55
2	Para la comunicación de la Misión y la Visión, la entidad recurre a reuniones periódicas, paneles informativos y convenciones	0	0	0	170	50	930	4,23
3	Los directivos se implican activamente en la transmisión de valores y objetivos frente a presiones internas y externas	0	0	0	130	90	970	4,41
4	La entidad utiliza los medios adecuados para definir el mercado, y el segmento del mismo, en que opera.	0	0	30	160	30	880	4,00
5	Se llevan a cabo estudios de mercado con el personal del DATT	0	0	0	190	30	910	4,14
6	En el proceso de planificación la entidad se hace un análisis de la organización en cuanto a capacidades, recursos y servicios	0	0	0	200	20	900	4,09
Promedio obtenido dimensión								<b>4,07</b>

Fuente: encuesta propia.

Gráfica 6. Diagnóstico dimensión Características procesos de planificación



Fuente: resultado de las encuestas. Diseño: investigadora.

Los procesos de planificación son la base que sustenta cualquier idea o iniciativa; es decir, dotan de método y estructura a una serie de acciones conjuntas. Su polo opuesto es la improvisación, que se refiere a aquellas situaciones en las que no existe ninguna hoja de ruta, y en las que dejan el buen desarrollo de un proyecto queda en manos de agentes externos a la organización (Litwin y Stringer, 1968, p.50)

Para el establecimiento de los objetivos organizacionales, la estrategia utilizada por el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena está estrechamente ligada a involucrar activamente a cada directivo o supervisor de la entidad en la transmisión de valores y objetivos frente a presiones externas. Para ello recurren a reuniones periódicas que se llevan a cabo los días lunes de cada semana, paneles informativos y convenciones semestrales donde se revisa el rumbo de la entidad, los resultados de la gestión de cada subdirector, las metas alcanzadas, el grado de consecución de los objetivos y los esfuerzos que hacen falta para lograr cada una de las metas fijadas.

Así mismo, el DATT recurre a estudios de movilidad vial y transporte con la participación del personal de la entidad con el propósito de conocer los hábitos y necesidades de desplazamientos de la población en Cartagena. Ello permite adecuar la oferta de transporte público a la demanda existente optimizando de este modo los recursos disponibles. De igual manera, esta clase estudios también aportan información sobre los flujos de desplazamiento en distintas franjas horarias, la dinámica territorial (volumen de desplazamientos entre distintas zonas y barrios), los modos de transporte utilizados, el motivo principal del desplazamiento y la demanda de transporte público, facilitando un diagnóstico preciso de las necesidades de transporte del distrito.

En términos generales, es recomendable para la entidad seguir trabajando en función la gestión del riesgo y la incertidumbre de sus acciones con base en un buen trazado del rumbo que se quiere seguir para el logro de sus objetivos. Por ende, este proceso debe iniciarse con la revisión de las operaciones actuales de la entidad y la identificación de lo que es necesario mejorar operativamente en el siguiente año. A partir de ahí, la planificación implica el anticipar los resultados que la organización desea alcanzar y determinar las medidas necesarias para llegar

al destino deseado: el éxito, que se puede medir ya sea en términos financieros o en relación a metas que incluyen, por ejemplo, ser la organización mejor calificada en la satisfacción del cliente (Brunet, 1997, p.50)

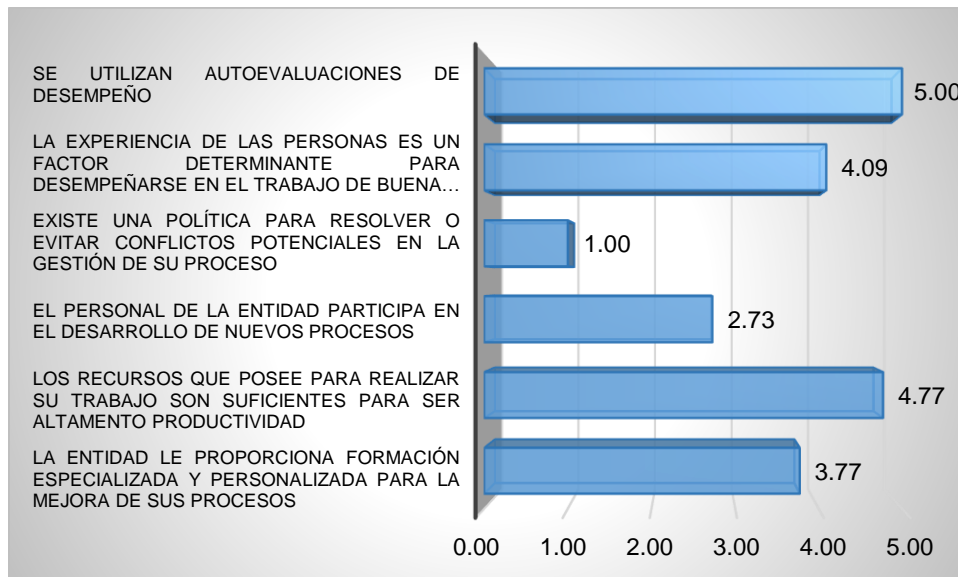
### 10.1.8 Análisis de la dimensión Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena

Tabla 9. Diagnóstico dimensión Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

OOBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre	Subtotal	Promedio
		1	2	3	4	5		
1	La entidad le proporciona formación especializada y personalizada para la mejora de sus procesos	0	0	120	30	70	830	3,77
2	Los recursos que posee para realizar su trabajo son suficientes para ser altamente productivo	0	0	0	50	170	1050	4,77
3	El personal de la entidad participa en el desarrollo de nuevos procesos	0	60	160	0	0	600	2,73
4	Existe una política para resolver o evitar conflictos potenciales en la gestión de su proceso	220	0	0	0	0	220	1,00
5	La experiencia de las personas es un factor determinante para desempeñarse en el trabajo de buena forma	0	0	0	200	20	900	4,09
6	Se utilizan autoevaluaciones de desempeño	0	0	0	0	220	1100	5,00
Promedio obtenido dimensión								<b>3,56</b>

Fuente: encuesta propia.

Gráfica 7. Diagnóstico dimensión Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento



Fuente: resultado de las encuestas. Diseño: investigadora.

La productividad, entendida como la relación que existe entre los recursos que su empresa invierte en su operación y los beneficios que obtiene de la misma, es un indicador que se relaciona estrechamente a la planificación y formación deseada del personal, sobre todo al momento de analizar el estado de su desempleo y la calidad de su gestión administrativa.

De esta manera, la clave para que una entidad como el DATT sea exitosa es mantener funcionarios felices, motivados y satisfechos, ya que un funcionario que se siente importante, con sueños de superación, que busca constantemente aprovechar el tiempo y con poder de decisión, es sinónimo de productividad y sentido de pertenencia.

En tal sentido, tanto directivos como funcionarios comparten la misma opinión, entendiendo que el personal cuando se encuentra motivado es más productivo. Sin embargo, resulta paradójico que el nivel directivo de la entidad se limite casi que exclusivamente a desarrollar nuevos procesos sin tener en cuenta la opinión de los funcionarios, quienes manifestaron que se sienten excluidos de algo que es directamente proporcional a su nivel de productividad, pues son ellos quienes mejor conocen los vaivenes y las prácticas operativas más idóneas para hacerle frente a las situaciones adversas que se ven a diario en la oficina.

La opinión de la Subdirección administrativa y financiera en torno a esta situación es que aunque si bien el proceso de inclusión de los funcionarios en la construcción de procesos es lento por la condición económica y financiera de la entidad, así como la dependencia que tiene de la Alcaldía de Cartagena, se resalta el deseo de la Dirección para que estos ayuden a aumentar la capacidad de adaptación de la entidad al cambio y de mantenerse vigente a través del tiempo.

En concordancia, (Brunet, 1997) establece al respecto que *“formar parte de una compañía no solo implica ir a la oficina cada día, sino que implica ser uno más de la organización; y esto es algo que desde el órgano administrativo de la empresa se tiene que tener en cuenta”* (p.51). Por tanto, cuando se involucra a un funcionario en el manejo de la entidad, esto supone un mayor compromiso por parte de estos; y al final esto se traduce en una mejora de los resultados de la entidad.

Para lograrlo, se recomienda utilizar un buzón de sugerencias a través del cual los funcionarios pueden hacer llegar sus ideas para mejorar un proceso, ayudar a tomar una decisión de su área o incluso, mejorar su situación laboral (Dessler, 1993, p. 79). También pueden hacerlo a través de comités, de equipos para trabajos especiales, de consejos de empresa o en definitivas por intermedio de la administración por objetivos, que consiste en un sistema para que tanto directivos como empleados establezcan y revisen los objetivos de desempeño del trabajo.



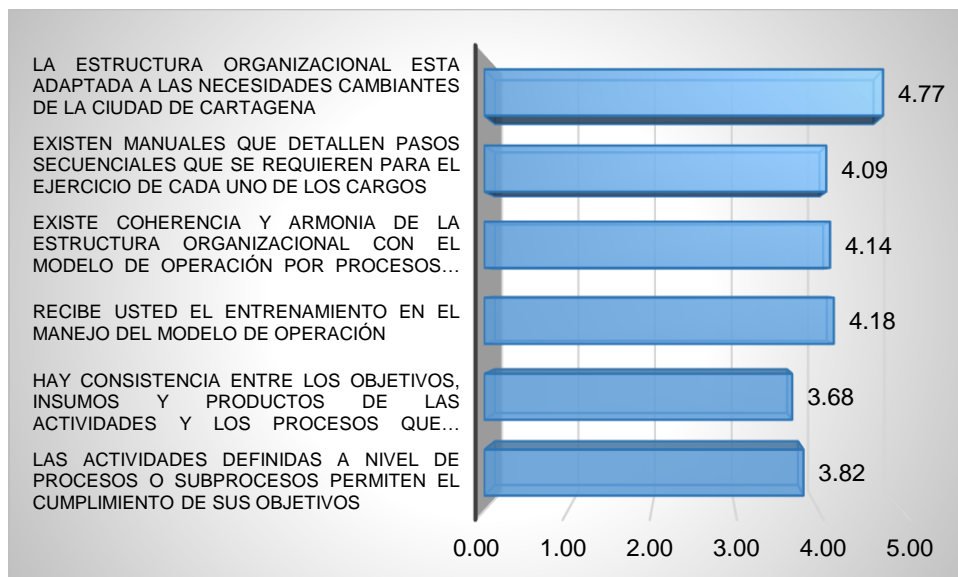
### 10.1.9 Análisis de la dimensión Proceso de control como parte del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena

Tabla 10. Diagnóstico dimensión Características de los procesos de control

CARCATERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE CONTROL		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre	Subtotal	Promedio
		1	2	3	4	5		
1	Las actividades definidas a nivel de procesos o subprocesos permiten el cumplimiento de sus objetivos	0	0	60	140	20	840	3,82
2	Hay consistencia entre los objetivos, insumos y productos de las actividades y los procesos que conforman el modelo de operación	0	0	70	150	0	810	3,68
3	Recibe usted el entrenamiento en el manejo del modelo de operación	0	0	0	180	40	920	4,18
4	Existe coherencia y armonía de la estructura organizacional con el modelo de operación por procesos de la entidad	0	0	0	190	30	910	4,14
5	Existen manuales que detallen pasos secuenciales que se requieren para el ejercicio de cada uno de los cargos	0	0	0	200	20	900	4,09
6	La estructura organizacional está adaptada a las necesidades cambiantes de la ciudad de Cartagena	0	0	0	50	170	1050	4,77
Promedio obtenido dimensión								<b>4,11</b>

Fuente: encuesta propia.

Gráfica 8. Diagnóstico dimensión Características de los procesos de control



Fuente: resultado de las encuestas. Diseño: investigadora.

El análisis de esta variable se considera importante porque deja ver si la empresa tiene las herramientas necesarias para anticiparse y prevenir situaciones que puedan llegar a afectar los objetivos propuestos en un determinado periodo de tiempo (David, 2003, p 160).

El control es una actividad clave que –sobre el papel- está arraigada a la cultura del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena. Eso, si se tiene en cuenta que el enfoque de liderazgo que la rige es de tipo *participativo*, donde la Dirección y demás Subdirecciones de la entidad se mantienen interesadas en que los jefes de cada área dialoguen, vigilen y guíen a los funcionarios subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. No obstante, la consistencia entre los objetivos, insumos y productos de las actividades que conforman el modelo de operación de la entidad, casi siempre no es tan sólida como se cree, lo que conlleva a que muchas veces pasen de una crisis a otra sin priorizar y organizar el trabajo y sin determinar qué es lo realmente importante, descuidando contadas funciones de supervisión y afectando el grado de eficiencia y productividad de su unidad funcional.

Esta dimensión se encuentra estrechamente ligada con la Dimensión Características de los procesos de planificación, teniendo en cuenta que esta última le proporciona un marco de referencia para poder maniobrar y mantenerse a través de decisiones que se toman como parte del proceso que tiene lugar. Como en cualquier proceso de toma de decisiones, el flujo de información viene a convertirse en la materia prima o ingrediente clave (Brunet, 1997, p. 63).

### 10.1.10 Hallazgos generales diagnóstico clima organizacional

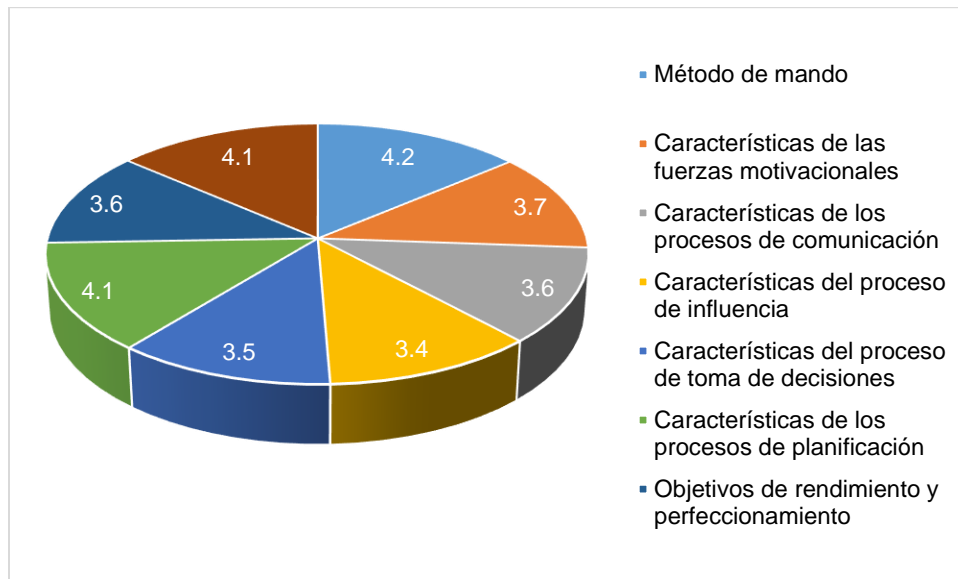
La conclusión de los hallazgos acerca del estado del clima organizacional, es se obtuvo un promedio de 3.8 (tres, ocho). En términos generales, la entidad en mención deberá orientar acciones y esfuerzos para mejorar en las dimensiones: # 2 (Características de las fuerzas motivacionales), # 3 (Características de los procesos de comunicación), # 4 (Características Del proceso de influencia) y # 5 (Características del proceso de toma de decisiones) y deberá mantener lo que viene haciendo en lo concerniente a las dimensiones. # 1 (Método de mando), # 6 (Características de los procesos de planificación) y # 8 (Características de los procesos de control).

*Tabla 11.* Diagnóstico inicial – Estado del clima organizacional del DATT

Dimensión clima organizacional DATT		Promedio obtenido		Acciones
1	Método de mando	4,2	(cuatro, dos)	Mantener
2	Características de las fuerzas motivacionales	3,7	(tres, siete)	Mejorar
3	Características de los procesos de comunicación	3,6	(tres, seis)	Mejorar
4	Características del proceso de influencia	3,4	(tres, cuatro)	Mejorar
5	Características del proceso de toma de decisiones	3,5	(tres, cinco)	Mejorar
6	Características de los procesos de planificación	4,1	(cuatro, uno)	Mantener
7	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	3,6	(tres, seis)	Mejorar
8	Características de los procesos de control	4,1	(cuatro, uno)	Mantener
<b>Resultado diagnóstico clima organizacional DATT</b>		<b>3,8</b>	<b>(tres, ocho)</b>	<b>Mejorar</b>

Fuente: elaborado por la investigadora.

Gráfica 9. Resultados diagnóstico del clima organizacional por dimensiones



Fuente: elaborado por la investigadora.

La Gráfica 9 evidencia los resultados del diagnóstico inicial por las dimensiones del clima organizacional propuestas por Rensis Likert, donde el apartado de menor cumplimiento fue el de las *Características del proceso de influencia* con una calificación general de 3.4 puntos, así como las dimensiones: *Características del proceso de toma de decisiones* (3.5), *Características del proceso de comunicación* (3.5), *Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento* (3.7) y *Características de las fuerzas motivacionales* (3.7). Por otra parte las dimensiones donde la organización obtuvo la mayor puntuación fueron: *Métodos de mando*, con un promedio de 4.2. Totalizando al final un promedio general de 3.8, lo que indica que el DATT está en la necesidad de mejorar su clima organizacional.

## **11. PROPUESTA DE UN MODELO A SEGUIR POR EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRANSITO Y TRANSPORTE PARA ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE**

El clima organizacional ha sido definido como un conjunto de propiedades del ambiente laboral de percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos organizacionales y de las interacciones entre características personales y organizacionales que afectan, directa o indirectamente, el comportamiento de las personas dentro de una organización. A su vez, el comportamiento organizacional es la respuesta directa al comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales (Brunet, 1999). El clima organizacional afecta a procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores. Por esto, es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral.

Existen distintos modelos, centrados en niveles diferentes, individual, grupal u organizacional, o bien integradores de niveles con lo que, consecuentemente, aumenta la complejidad y la generalidad del modelo. Básicamente, se pueden distinguir tres (3) clases de modelos de clima: aditivos, medidores e interactivos. (Chan, 1998).

*Modelos aditivos:* son los más simples, fáciles de utilizar y abundantes en la literatura. Asumen que cada variable influye separada pero directa y acumulativamente en los resultados. Su limitación básica reside en tratar de modo independiente lo que en la realidad está altamente interrelacionado, imposibilitando captar relaciones multinivel y de nivel cruzado.

*Modelos mediadores:* en ellos se asume que algunas variables contextuales ejercen su influencia de modo indirecto en principio a otras variables más directamente relacionadas con los resultados. Es plausible considerar que el clima, más que actuar directamente sobre los comportamientos organizacionales, actúe fundamentalmente sobre las condiciones de posibilidad de las variables inmediatas que afectan directamente a dichos comportamientos. El clima, así conceptualizado, vendría a funcionar a modo de catalizador.

*Modelos interactivos:* Estos modelos son los más complejos a causa de la interpretación de cada variable con las otras. Asumen que el clima no sólo influye, sino que es influido por el conjunto de variables en un proceso múltiple y de simultaneidad de efectos, tanto si es de manera directa como mediatizada, Las variables en estos modelos pueden ser utilizadas tanto como variables dependientes como independientes.

### **11.1 Modelos más representativos**

A continuación se presentan algunos modelos en los que el clima organizacional, aparece como un elemento importante dentro de las relaciones implicadas. Estos modelos pueden ser clasificados de forma mixta como modelos aditivos y mediadores.

Modelo de eficacia directiva (1970). El modelo de eficacia directiva de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), llamado así porque en su origen pretende explicar los determinantes de la eficacia directiva, es de los más utilizados. Se trata de un modelo individual donde el clima juega un papel importante en el desarrollo de la conducta organizacional directiva.

Este modelo se presenta un conjunto de cuatro clases de variables que tienen relación con la efectividad directiva, estas son:

- Las diferencias individuales desarrolladas antes de que se seleccionase al directivo para tal puesto;
- Los tratamientos experimentales en la forma de entrenamiento (training) y programas de desarrollo;
- Las recompensas que otorga la organización, o motivadores;
- Las que se denominan determinantes situacionales o determinantes ambientales.

Modelo de clima organizacional como variable moderadora (1974). James y Jones (1974) presentan un modelo integrador de conducta organizacional, puede ser considerado uno de los

más completos, donde las variables de clima operan como variables intervinientes, moduladoras de las influencias mutuas.

En el modelo se da una detallada enumeración de las variables a tener en cuenta para la formalización del contexto, de la estructura, del proceso del medio ambiente y de los valores y normas del sistema y la red de interacciones previstas por el modelo.

Las interacciones más significativas del modelo operan sobre cuatro bloques de variables: la situación, las variables climáticas consideradas como variables intervinientes, las características y la conducta individual y los criterios de resultados.

Por sus características funcionales el modelo es útil para poner de manifiesto las relaciones existentes entre los componentes individuales de la conducta. Posee la ventaja de señalar el papel de las variables intervinientes o moderadoras del clima que influyen sobre los componentes individuales.

Modelo de clima organizacional como una manifestación objetiva de la estructura organizacional (1976). Modelo presentado por Payne y Pugh (1976), muestra las principales influencias sobre el clima, está basado en la idea de que las variables estructurales determinan ampliamente el clima entre las cuales destacan por sus correlaciones más consistentes con el clima; la descentralización y el tamaño de la organización.

En este orden de ideas, teniendo en cuenta los resultados obtenidos del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATTT), se considera apropiado y viable proponer un modelo de clima organizacional de eficacia directiva, basado en los lineamientos de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), ya que al igual que la metodología utilizada pretende explicar los determinantes de la eficacia directiva

### **11.1 Operacionalización del modelo propuesto**

Con el propósito de mitigar las deficiencias encontradas durante las encuestas desarrolladas para diagnosticar el estado del clima organizacional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT), es preciso establecer un modelo a seguir que recoja dichas falencias y que mediante estrategias y tácticas formule las acciones pertinentes, los responsables y el tiempo de ejecución para potencializar aquellas dimensiones que exigen mejoras y que definitivamente inciden en la satisfacción y productividad de los funcionarios.

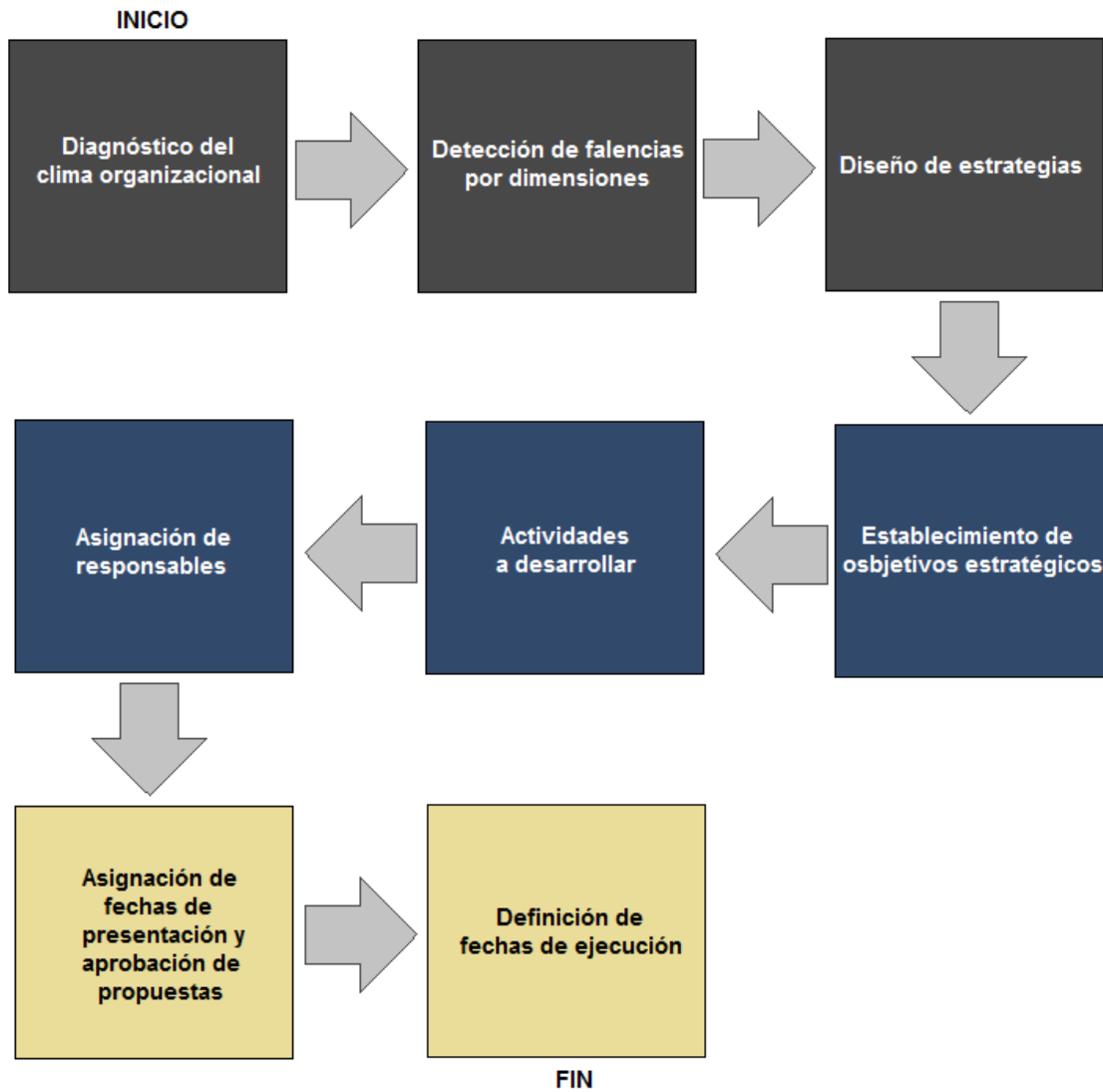
En concordancia, con el modelo que se describe a continuación, se propuso como objetivo estratégico: promover el bienestar y desarrollo de los funcionarios con la finalidad de mejorar su satisfacción laboral y por ende la productividad de la entidad, lo cual es posible mediante el diseño de estrategias dirigidas a aquellas dimensiones donde se detectaron aspectos por mejorar y que responden al *¿Qué hacer?* y van a orientar el curso a seguir para que la organización avance en la construcción.

### **11.2 Estructura del modelo**

A continuación se presenta el flujograma del modelo propuesto para alcanzar un buen clima organizacional en el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT), el cual es la columna vertebral del desarrollo del mismo y sirve como guía para identificar el proceso llevado a cabo.



*Flujograma 1.* Proceso del modelo para alcanzar un buen clima organizacional



Fuente: elaborado por la investigadora.

Tabla 12. Estrategia (E1) destinada para mejorar las Características de las fuerzas motivacionales

Estrategia	“Reconocer la labor y los logros de los funcionarios con el fin de retener a los mejores elementos”											
(E1)												
Objetivo estratégico	Desarrollar soluciones de incentivos y reconocimiento que ayuden a inspirar comportamientos y a promover un círculo virtuoso de excelencia, apalancado con lo mejor de las personas.	Respon.	Ejecutor	Fechas presentación propuesta			Fecha aprobación propuesta			Fecha de ejecución		
				DD	M M	AA	DD	M M	AA	DD	M M	AA
Actividades a realizar	Establecer un programa anual de bonos para reconocer el desempeño productivo de los mejores funcionarios.	Director DATT	Sub. Administrativo y financiero	1	2	2018	1	3	2018	15	3	2018
	Diseñar y establecer una política de ascensos, promociones y distinciones para el personal.	Director DATT	Sub. Administrativo y financiero	1	2	2018	1	3	2018	15	3	2018
	Aumentar el compromiso a la entidad, retribuir por productividad ligando objetivos tanto institucionales como personales a retribución variable.	Director DATT	Sub. Administrativo y financiero	1	2	2018	1	3	2018	15	3	2018
	Introducir elementos que premien y retengan el talento a través de la valoración del desempeño y el salario a percibir.	Director DATT	Sub. Administrativo y financiero	15	2	2018	30	3	2018	15	3	2018

Fuente: elaborado por la investigadora.

Tabla 13. Estrategia (E2) destinada para mejorar los procesos de comunicación

Estrategia	“Impulsar el desarrollo de la comunicación interna de la entidad mediante la participación activa de todos sus funcionarios y directivos”											
(E2)												
Objetivo estratégico	Formular de forma clara y concreta los objetivos de comunicación interna los cuales deberán estar alineados con los de la organización en general, y con lo que pretende conseguir cada área	Respon.	Ejecutor	Fechas presentación propuesta			Fecha aprobación propuesta			Fecha de ejecución		
				DD	MM	AA	DD	MM	AA	DD	MM	AA
Actividades a realizar	Implicar a Directivos para movilizar a toda la organización y establecer un calendario de actividades con sus responsabilidades.	Director DATT	Sub. Administrativo y financiero	1	2	2018	1	3	2018	15	3	2018
	Mejorar el diálogo interno para conseguir mejor participación y promover el buen desempeño individual y colectivo, hay que medir	Director DATT	Sub. Administrativo y financiero	1	2	2018	1	3	2018	15	3	2018
	Incentivar el trabajo grupal y promover el trabajo en equipo, mediante la planificación de actividades por fuera de la oficina, con el fin de impulsar el compromiso y el bienestar entre los funcionarios, sobre todo si estos aportan ideas para realizar las actividades y se encuentran más relajados.	Director DATT	Sub. Administrativo y financiero	1	2	2018	1	3	2018	15	3	2018
	Planificar reuniones de staff periódicamente con el propósito de resolver dudas y verificar que todos están enfocados en la búsqueda de los mismos objetivos.	Director DATT	Sub. Administrativo y financiero	15	2	2018	30	3	2018	15	3	2018

Fuente: elaborado por los investigadora.

Tabla 14. Estrategia (E3) destinada para mejorar las Características de los procesos de influencia

Estrategia	"Implementar una cultura de empatía al interior del DATT"											
(E3)												
Objetivo estratégico	<i>Promover la amabilidad y el buen trato entre mandos superiores y subordinados</i>	Respon.	Ejecutor	Fechas presentación propuesta			Fecha aprobación propuesta			Fecha de ejecución		
				DD	MM	AA	DD	MM	AA	DD	MM	AA
Actividades a realizar	<i>Programar capacitaciones para generar trato amable</i>	<i>Director DATT</i>	<i>Sub. Administrativo y financiero</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2018</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>2018</i>	<i>15</i>	<i>3</i>	<i>2018</i>
	<i>Promover el trato cordial, cálido, respetuoso y receptivo que contribuya decisivamente al grado de satisfacción que el funcionario puede obtener en el DATT.</i>	<i>Director DATT</i>	<i>Sub. Administrativo y financiero</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2018</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>2018</i>	<i>15</i>	<i>3</i>	<i>2018</i>
	<i>Establecer un compromiso de consulta y negociación en la toma de decisiones.</i>	<i>Director DATT</i>	<i>Sub. Administrativo y financiero</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2018</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>2018</i>	<i>15</i>	<i>3</i>	<i>2018</i>
	<i>Llevar a cabo una caracterización interna de las habilidades y capacidades del personal, con la finalidad de conocer si los funcionarios le generan competitividad a la entidad.</i>	<i>Director DATT</i>	<i>Sub. Administrativo y financiero</i>	<i>15</i>	<i>2</i>	<i>2018</i>	<i>30</i>	<i>3</i>	<i>2018</i>	<i>15</i>	<i>3</i>	<i>2018</i>

Fuente: elaborado por los investigadora.

Tabla 15. Estrategia (E4) destinada para mejorar las Características del proceso de toma de decisiones

Estrategia	“Identificar claramente los objetivos de la entidad y actuar constantemente en función de ellos”											
(E4)												
Objetivo estratégico	Establecer disposiciones detalladas para que cada miembro de la organización pueda implementar o ejecutar el curso de acción que considere pertinente, prestando atención especial a planes de contingencia que puedan ser requeridos si varios riesgos conocidos se materializasen.	Respon.	Ejecutor	Fechas presentación propuesta			Fecha aprobación propuesta			Fecha de ejecución		
				DD	MM	AA	DD	MM	AA	DD	MM	AA
Actividades a realizar	Ofrecer entrenamiento especializado a todo el personal de la organización para que aprenda a generar más alternativas de decisión que las habituales, atendiendo todas las variables sobre las que impacta una decisión.	Director DATT	Sub. Administrativo y financiero	1	2	2018	1	3	2018	15	3	2018
	Delegar labores y responsabilidades específicas a ciertos funcionarios con el fin de que sepan que se espera exactamente de ellos.	Director DATT	Sub. Administrativo y financiero	1	2	2018	1	3	2018	15	3	2018
	Brindar pautas claras a los funcionarios para que consigan el éxito en la entidad.	Director DATT	Sub. Administrativo y financiero	1	2	2018	1	3	2018	15	3	2018

Fuente: elaborado por los investigadora.

Tabla 16. Estrategia (E5) destinada para mejorar los Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Estrategia	“Impulsar el buen funcionamiento de la entidad mediante el diseño y la adopción de planes para asegurar el cumplimiento de propósitos y objetivos corporativos”											
(E5)												
Objetivo estratégico	Establecer las prioridades organizacionales en materia de talento humano, recursos físicos y financieros con el fin de tomar provisiones ante posibles cambios del entorno.	Respon.	Ejecutor	Fechas presentación propuesta			Fecha aprobación propuesta			Fecha de ejecución		
				DD	MM	AA	DD	MM	AA	DD	MM	AA
Actividades a realizar	Impulsar una política para resolver o evitar conflictos potenciales en la gestión de su proceso.	Director DATT	Sub. Administrativo y financiero	1	2	2018	1	3	2018	15	3	2018
	Promover la participación de los funcionarios en el diseño de nuevos procesos, metas y objetivos de cada área de la entidad, así como la manera idónea para conseguirlos de forma eficiente.	Director DATT	Sub. Administrativo y financiero	1	2	2018	1	3	2018	15	3	2018
	Identificar las necesidades y habilidades futuras de la entidad, con el fin de capacitar y/o reclutar al mejor talento humano.	Director DATT	Sub. Administrativo y financiero	1	2	2018	1	3	2018	15	3	2018

Fuente: elaborado por los investigadora.

## CONCLUSIONES

El objetivo general del presente trabajo de grado consistió en analizar el clima organizacional entre los funcionarios del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena (DATT) mediante la aplicación del modelo de Rensis Likert para medir las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro en esta entidad.

Se trabajó con tres (3) objetivos específicos, los cuales responden plenamente al modelo teórico desarrollado por Rensis Likert y que a su vez fueron desarrollados de acuerdo a la metodología que se planteó y que permitió conseguir los siguientes resultados:

Elaborar una caracterización del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena. En esta parte del estudio se logró la identificación de todos los factores que intervienen en los procesos del DATT (misión, visión, cargos, servicios etc.) como base para entender el perfil de la entidad para el posterior estudio del clima organizacional. Tal ejercicio permitió establecer que entidad fue creada con el objeto de desarrollar y vigilar todas las actividades relacionadas con el Tránsito y Transportes a nivel Distrital y que con el correr los años se ha ido perfeccionando todos los procesos en busca de una mayor competitividad y el ofrecimiento de un mejor servicio a todos sus usuarios en cuanto a recursos, equipos y tecnología que permita ofrecerles un mejor servicio.

Establecer en qué medida afecta a los funcionarios las dimensiones del clima organizacional propuestas por Rensis Likert. La conclusión de los hallazgos acerca del estado del clima organizacional, es se obtuvo un promedio de 3.8 (tres, ocho). En términos generales, el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena (DATT), deberá orientar acciones y esfuerzos para mejorar en las dimensiones: # 2 (Características de las fuerzas motivacionales), # 3 (Características de los procesos de comunicación), # 4 (Características Del proceso de influencia) y # 5 (Características del proceso de toma de decisiones) y deberá mantener lo que viene haciendo en lo concerniente a las dimensiones. # 1 (Método de mando), # 6 (Características de los procesos de planificación) y # 8 (Características de los procesos de

control). En síntesis, se pudo observar que el DATT es una entidad que se encontraba en constante incertidumbre debido al ambiente cambiante y complejo como consecuencia de la globalización, la cual le exige que sea cada vez más competitiva frente a los requerimientos de usuarios cada vez mejor informados. Por ello, la forma más adecuada de ser competitivo en esta realidad es a través del factor humano. Así mismo, resulta indispensable que evalúe constantemente su clima organizacional para lograr que sus funcionarios se sientan identificados y motivados en su lugar de trabajo y de esta manera puedan lograr una alta productividad y satisfacción personal.

Proponer el tipo de modelo a seguir por la entidad para alcanzar un clima organizacional favorable. En este apartado de la investigación se establecieron cinco (5) estrategias con enfoque a las falencias encontradas y se dictaron las acciones pertinentes a realizar, el personal que deberá estar implicado y el tiempo de presentación y ejecución de propuestas, con el ánimo de favorecer ciertos aspectos del clima laboral y la satisfacción de los funcionarios que puedan incidir en la productividad del DATT.



## BIBLIOGRAFÍA

- Batista, J. y Otero, J. (2016). Análisis del clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa SERIDME CIA. S EN C. (Trabajo de grado). Universidad de Cartagena.
- Bernal, C. (2000). Metodología de la investigación para administración y economía. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Brunet, L. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. México.
- Bohórquez, L. (2016). Análisis del clima laboral de los empleados del Hospital Infantil Napoleón Franco Pareja “Casa del Niño”. (Trabajo de grado). Universidad de Cartagena.
- Buelvas, P. y Díaz, Y. (2016). Análisis del clima organizacional del grupo ASAP ASECO. (Trabajo de grado). Universidad de Cartagena
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawyer, E.E. y Weick, K.E. (1970). Managerial behavior, performance and effectiveness. Nueva York: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Bogotá. Editorial Prentice Hall. 2000.
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México. Prentice hall.
- Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte. 2017. informe de seguimiento a PQRS (No. 1). Recuperado de: [www.transitocartagena.gov.co](http://www.transitocartagena.gov.co)
- Dessler, G. (1993). Organización y Administración. México. Prentice Hall Interamericana.
- Hernández, L. y Carbal, A. (2016). Análisis del clima organizacional en la EPS-S Coosalud sucursal Bolívar en la ciudad de Cartagena. (Trabajo de grado). Universidad de Cartagena.
- Hurtado De Barrera, J. (2002). El proyecto de investigación holística. Bogotá. Magisterio.
- James, L.R. y Jones, A.D. (1974). Organizational Climate: A review of theory an research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-112.
- Lattman, Ch. y García, S. (1997). Management de los Recursos Humanos en la empresa. Editorial Diaz de Santos.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1986). Motivation and organizational climate. Boston. Harvard Business School Press.

- Méndez, C. (2001). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: McGraw-Hill.
- Payne, R.L. y Pugh, D.D. (1976). Organizational structure and climate. In M.D. Dunnette (ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, 1976, 1125-1172.
- Pfeffer, J. (1987). Organizaciones y teoría de la organización, Buenos Aires. El Ateneo.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Laboral. Hitos de Ciencias Económicas Administrativas. Universidad de Juárez.

# ANEXOS

## Anexo I. Encuesta clima organizacional

### ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

#### Instrucciones de diligenciamiento

Marque con una X la ponderación que considere pertinente teniendo en cuenta cada uno de los atributos evaluados y el cumplimiento de los mismos al interior de la organización.

<b>CARCATERÍSTICAS DE LOS MÉTODOS DE MANDO</b>		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	Los funcionarios obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son					
2	Su jefe inmediato forma equipo con sus colaboradores y las decisiones se toman conjuntamente con el equipo.					
3	Su jefe inmediato transmite una imagen de líder y trabaja por demostrarlo al grupo					
4	El estilo de mando de su jefe influye en los resultados de la empresa y el trabajo de su grupo colaborador					
5	Su jefe inmediato es un buen líder desempeñando su cargo					
6	Si jefe inmediato se reúne con su grupo para evaluar su trabajo y hacer retroalimentación					

<b>CARCATERÍSTICAS DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES</b>		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo					
2	La organización ofrece salarios justos y adecuados en relación con las labores que desempeña en su puesto de trabajo					
3	Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado asegurador					
4	Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal					
5	El pago del salario se realiza de manera puntual					
6	La organización lo ha recompensado alguna vez por realizar una excelente labor en su puesto de trabajo					

<b>CARCATERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN</b>		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	Mi jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.					
2	La empresa se implementan estrategias para dar a conocer las directrices					
3	Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo					
4	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)					
5	Recibo información oportuna para realizar mi trabajo					
6	Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo					

## ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

### Instrucciones de diligenciamiento

Marque con una X la ponderación que considere pertinente teniendo en cuenta cada uno de los atributos evaluados y el cumplimiento de los mismos al interior de la organización.

CARCATERÍSTICAS DE PROCESOS DE INFLUENCIA		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	Considera tener una buena relación con jefe o supervisor inmediato					
2	Considera tener una buena relación con los directivos de la empresa					
3	La organización realiza supervisión para mejorar la productividad de los funcionarios					
4	Considera Ud. que las relaciones con sus compañeros mejoran la productividad					
5	Su jefe lo respalda frente a sus superiores					
6	Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias					

CARCATERÍSTICAS DEL PROCESO DE TOMA DECISIONES		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	Tiene claro los objetivos propuestos por la empresa					
2	Está comprometido con el cumplimiento de los objetivos para el alcance de las metas de la organización					
3	Al tomar una mala decisión pongo en riesgo mi desempeño laboral					
4	Considero las cualidades necesarias para asumir los retos derivados del cargo					
5	Creo superarme dentro de mi puesto y aspirar a un mejor cargo					
6	Se jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias en el cumplimiento de sus responsabilidades					

CARCATERÍSTICAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	La empresa tiene definido su Misión, su Visión y en la redacción de estas participó desde la alta dirección hasta el personal de base.					
2	Para la comunicación de la Misión y la Visión, la empresa recurre a reuniones periódicas, paneles informativos y convenciones					
3	Los directivos se implican activamente en la transmisión de valores y objetivos frente a presiones internas y externas					
4	La empresa utiliza los medios adecuados para definir el mercado, y el segmento del mismo, en que opera.					
5	Se llevan a cabo estudios de mercado con el personal de la compañía					
6	En el proceso de planificación la empresa hace un análisis de la organización en cuanto a capacidades, recursos y servicios					

## ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

### Instrucciones de diligenciamiento

Marque con una X la ponderación que considere pertinente teniendo en cuenta cada uno de los atributos evaluados y el cumplimiento de los mismos al interior de la organización.

CARCATERÍSTICAS DEL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	La organización le proporciona formación especializada y personalizada para la mejora de sus procesos					
2	Los recursos que posee para realizar su trabajo son suficientes para ser altamente productividad					
3	El personal de la organización participa en el desarrollo de nuevos procesos					
4	Existe una política para resolver o evitar conflictos potenciales en la gestión de su proceso					
5	La experiencia de las personas es un factor determinante para desempeñarse en el trabajo de buena forma					
6	Se utilizan autoevaluaciones de desempeño					

CARCATERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE CONTROL		Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	Las actividades definidas a nivel de procesos o subprocesos permiten el cumplimiento de sus objetivos					
2	Hay consistencia entre los objetivos, insumos y productos de las actividades y los procesos que conforman el modelo de operación					
3	Recibe usted el entrenamiento en el manejo del Modelo de Operación					
4	Existe coherencia y armonía de la estructura organizacional con el modelo de operación por procesos de la entidad					
5	Existen manuales que detallen pasos secuenciales que se requieren para el ejercicio de cada uno de los cargos					
6	la estructura organizacional está adaptada a las necesidades cambiantes del entorno					